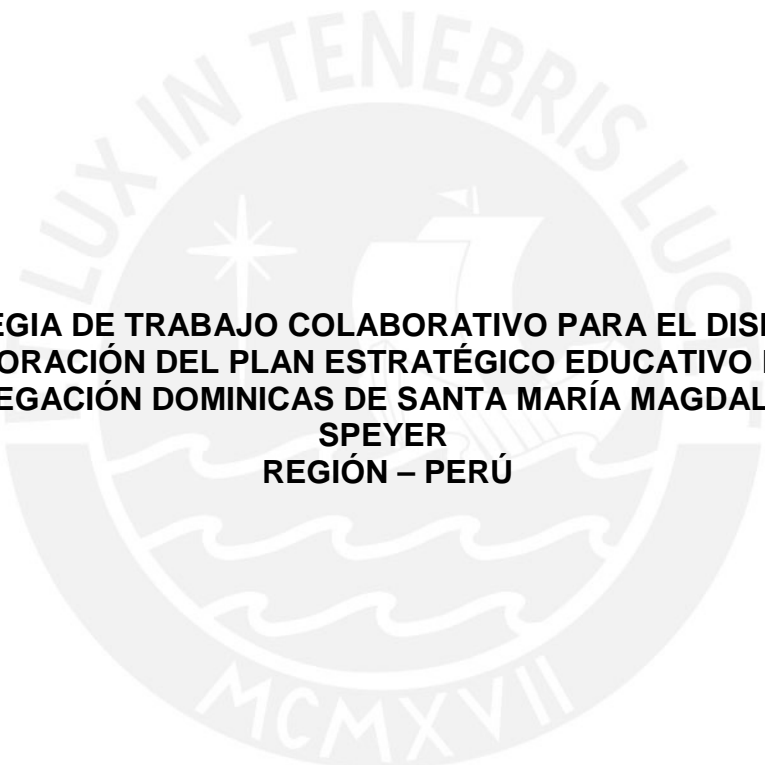


**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA
EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIA DE TRABAJO COLABORATIVO PARA EL DISEÑO Y LA
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO DE LA
CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARÍA MAGDALENA DE
SPEYER
REGIÓN - PERÚ**

MARCELINA AMPARO PALOMINO AGUILAR

LIMA, PERÚ 2008

INDICE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO PRIMERO	10
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	10
1.1 Necesidad de la planificación estratégica educativa	15
1.2 Estructura y proceso de la Planificación Estratégica	18
1.2.1 La declaración de la misión.....	20
1.2.2 El plan estratégico.....	22
1.2.3 El plan operacional	23
1.3 Planificación estratégica: exigencias y recomendaciones.....	24
CAPÍTULO SEGUNDO	26
NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO DE LA CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARIA MAGDALENA DE SPEYER	26
2.1 La colaboración como estrategia en la gestión educativa	29
2.2 La estrategia de colaboración en la elaboración del Plan estratégico	31
2.2.1 Trabajo en equipo.....	34
2.2.2 Colaboración virtual	35
2.3 La cultura de la colaboración, exigencia del Plan Estratégico	37
CAPÍTULO TERCERO	39
NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO EN LA CONGREGACIÓN DE DOMINICAS DE SANTA MARIA MAGDALENA DE SPEYER-REGION PERÚ.....	39
3.1 Misión educadora de la Congregación.....	39

3.2 La gestión educativa de la Congregación en el Perú.....	42
3.3 Estado de la gestión educativa de la Congregación.....	43
3.4 Necesidad del Plan Estratégico Regional en la gestión educativa de la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer	44
CAPÍTULO CUARTO.....	46
DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
4.1 Determinación del problema de investigación	47
4.2 Objetivos de la investigación:.....	47
4.3 Método de investigación.....	48
4.4 Hipótesis de acción.....	50
4.5 Plan de acción	51
4.6 Características del equipo colaborativo.....	55
4.7 Estrategias de trabajo colaborativo.....	58
4.8 Técnicas e instrumentos para el recojo de datos	58
CAPÍTULO QUINTO.....	63
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	63
5.1 Sensibilización	65
5.1.1 Motivación	65
5.1.2. Conformación de los equipos.....	67
5.1.3 Comunicación y socialización	70
a) Website.....	75
b) Grupo Yahoo.....	76
5.2 Diagnóstico FODA.....	78
5.3 Declaración de la Misión y Visión.....	82
5.4 Planificación Estratégica.....	91
5.5 Planificación Operativa.....	92
5.6 Reflexiones finales del proceso.....	93
5.6.1 Trabajo en equipo virtual y presencial	93
5.6.2 Participación de las Directoras.....	97
5.6.3 Estrategia colaborativa	101
5.6.4 Uso de la tecnología	103
5.7 Propuesta final.....	104
5.8 Documento final	111

CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	125



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Al **AMOR INFINITO DE DIOS**, manifestado en:

- Mis Hermanas de la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer
- La misericordia de mi Comunidad Beata Imelda de Chosica, especialmente de mi Priora Regional Madre Myriam Llabrés, O. P.
- La presencia constante de mis padres y hermanos.
- La paciencia y sabiduría de mi asesora de Tesis, Dra. Carmen Díaz B.
- La colaboración de las Directoras y los Colegas miembros de los equipos representativos de los Colegios Santa Rosa de Abancay, Elena de Santa María de Juliaca y Beata Imelda de Chosica.
- La acogida de las Hermanas Dominicanas de la Presentación.
- El conocimiento y cariño de mis profesores y compañeros de la Maestría.
- La acogida y cariño de mis alumnas, exalumnas y colegas del CBI.
- El aliento y apoyo constante de tantos amigos y amigas, a pesar haberse visto muchas veces privados de mi presencia y ayuda durante estos años.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es fruto de un sueño, un sueño de colaboración, de trabajo conjunto entre quienes somos miembros de las Comunidades Educativas de los Colegios que regenta la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer - Región Perú. Los Colegios que forman parte de la Región Perú son: Colegio “Elena de Santa María” de Juliaca, Colegio “Santa Rosa” de Abancay y el Colegio Peruano Alemán “Beata Imelda” de Chosica.

En muchas ocasiones, desde estas comunidades educativas, mirábamos el futuro con esperanza, con ilusión, con deseos de servir más y mejor, pero también sentíamos que para esto no sólo bastaban los buenos deseos, sino la necesidad de unificar criterios, de planificar juntos, de trabajar unidos y tener metas comunes. Había necesidad de tender puentes entre nuestras comunidades, aunar esfuerzos en una misma dirección, intercambiar experiencias y expectativas y trazarnos un camino común para transitarlo unidos.

A pesar de las fortalezas de cada colegio, el futuro sería cada vez más exigente. Para afrontarlo, debíamos unir fuerzas, asumir los nuevos retos, fortalecer nuestros valores y principios comunes, planificar el futuro, respetando las particularidades institucionales y personales, buscar estrategias que nos ayuden a lograr las metas comunes, que justifiquen y expresen los ideales y la identidad de la Congregación.

Se hacía necesario encontrar caminos que nos lleven a proyectar nuestro trabajo educativo no sólo planificando actividades, sino y sobre todo, articulando procesos para mejorar la calidad educativa. Buscar estrategias e instrumentos que nos ayuden a orientar mejor la organización, con resultados a mediano y largo plazo. Involucrar a los miembros de las diferentes instituciones hacia una meta común, es decir, se hacía necesaria una planificación estratégica.

A pesar de que los Colegios se encontraban en diferentes lugares del Perú y a distancias considerables, se contaba con la buena voluntad y disponibilidad para el trabajo. Es por esto que se pensó que el trabajo colaborativo ofrecía la mejor posibilidad para el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional de la Congregación en Perú.

La necesidad de la planificación estratégica era evidente, entonces surgieron las siguientes preguntas: ¿De qué manera involucrar de manera efectiva y colaborativa a los Colegios de la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena / Región – Perú, en la elaboración de un Plan Estratégico Educativo para la Región? , ¿Qué estrategias utilizar para crear un espacio de trabajo colaborativo entre los Colegios de la Congregación, orientados al diseño del Plan estratégico educativo?, ¿Cómo sensibilizar a los equipos de trabajo para que gestionen con su participación el diseño del Plan estratégico, que a la larga los lleve a un proceso de mejora personal e institucional? ¿Cómo hacer para recoger, contrastar y analizar la información recibida por los Equipos de trabajo y plasmarlas en el diseño del Plan Estratégico Educativo?

Luego de un tiempo de investigación y reflexión, optamos por asumir la metodología de investigación-acción, ya que la planificación, acción, observación y reflexión, componentes principales de esta metodología, nos daban la facilidad de trabajar de manera colaborativa y la flexibilidad de hacer los cambios cuando fueran necesarios.

Para efectos de la presente investigación se consideró la investigación-acción colaborativa en la que un/a investigador/a requiere de la colaboración de un grupo de docentes para desarrollar la investigación. Para probar la estrategia colaborativa era necesaria la colaboración de un grupo de docentes en cada colegio.

Comenzamos entonces con el Plan de Acción, que consideraba el diseño del plan estratégico a través de cinco etapas: la sensibilización, el diagnóstico, la declaración de la misión y visión, la planificación estratégica y la planificación operativa. Y la estrategia de trabajo colaborativo a lo largo de estas cinco etapas consistía básicamente en el trabajo en equipo bajo la modalidad virtual y presencial. Para esto contamos con la colaboración de mínimo siete colegas miembros representativos de los diferentes colegios, quienes fueron elegidos por las directoras y se constituyeron como parte de los equipos colaborativos en cada colegio. En la fase presencial estuvieron también presentes las directoras de los tres colegios ya mencionados.

Si bien es cierto que el diseño del plan estratégico estaba estructurado a través de las cinco etapas, nuestro objeto de estudio estaba centrado básicamente en la estrategia de trabajo colaborativo entre los equipos representativos en cada colegio. Inicialmente todo el trabajo estaba planificado para ser realizado de manera presencial en cada colegio y de manera virtual para la intercomunicación entre los mismos, pero debido a las dificultades en el uso de la tecnología por parte de los docentes participantes, nos vimos en la necesidad de replantear la planificación inicial y a proponer una segunda parte del trabajo de manera eminentemente presencial y con la participación de sólo algunos miembros de los equipos colaborativos. Es por esta razón que en el análisis de resultados llamamos a la primera parte del trabajo primera fase y a

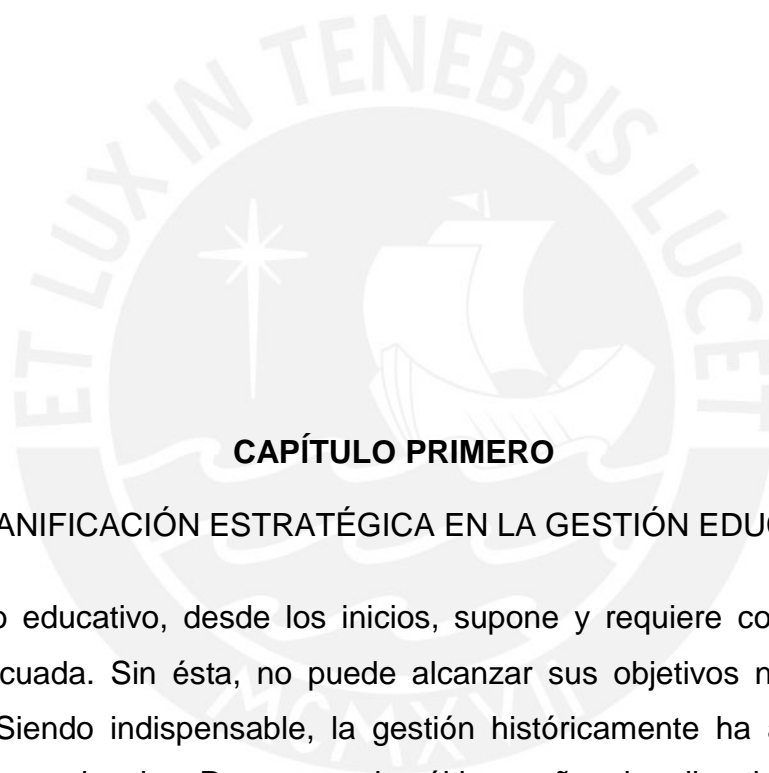
la segunda que corresponde al trabajo eminentemente presencial, segunda fase. Así el trabajo inicialmente planificado para cuatro meses, duró en realidad seis meses, comenzó en agosto del 2005 y terminó en enero del 2006. Al cabo de este tiempo teníamos ya el Plan Estratégico Educativo Regional (PEER) elaborado.

La experiencia de trabajo colaborativo resultó siendo la mejor opción de trabajo para diseñarlo y fue una experiencia que enriqueció no sólo el trabajo institucional sino también interinstitucional, tal como lo manifestaron los miembros de los equipos en los Focus Groups que se tuvo con ellos. Pues los instrumentos para el recojo de información durante la investigación fueron básicamente el diario de campo, una encuesta personal y los diferentes Focus Groups realizados.

Consideramos importante mencionar que la planificación estratégica sigue siendo un instrumento de gestión importante sobre todo en el campo educativo y se fortalece aún más con el trabajo en equipo y la colaboración intrainstitucional e interinstitucional. Y por eso creemos que nuestra experiencia de trabajo colaborativo será un aporte a la gestión no sólo de centros educativos sino de cualquier institución que desee crear alianzas estratégicas y trabajar de manera colaborativa aún contando con las dificultades de distancia y el tiempo, pues la tecnología es una gran aliada para este tipo de trabajos.

La investigación que a continuación presentamos está dividida en dos partes: la primera parte corresponde al Marco Teórico y consta de tres capítulos: La Planificación Estratégica en la Gestión Educativa, Necesidad del Trabajo Colaborativo en el diseño del Plan Estratégico Educativo de la Congregación y Necesidad de un Plan Estratégico Educativo en la Congregación de Dominicas de Santa Maria Magdalena de Speyer-Región Perú.

La segunda parte consta de dos capítulos y vienen a ser: el Diseño metodológico y el análisis de resultados. Esta parte del trabajo presenta en detalle el trabajo realizado, así como los planes de acción desarrollados para el diseño. Posteriormente las conclusiones, recomendaciones y anexos.



CAPÍTULO PRIMERO

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Cada centro educativo, desde los inicios, supone y requiere contar con una gestión adecuada. Sin ésta, no puede alcanzar sus objetivos ni justificar su existencia. Siendo indispensable, la gestión históricamente ha aprendido de sus propias experiencias. Por eso, en los últimos años, los directivos adquieren conciencia de la necesidad de todo un proceso de planificación, que les permita alcanzar sus metas de la manera más adecuada. De ahí la estrecha relación existente entre gestión y planificación en los centros educativos.

Para comprender mejor la relación entre gestión educativa y planificación estratégica, comencemos señalando los cambios más significativos producidos en años recientes en cuanto a la gestión educativa (Cassasus, 1999). Estos cambios son sucesivos y marcados, a partir de los años 50. Veamos:

1. Modelo normativo: es una gestión basada en el desarrollo normativo. Entre los años 50 y 60, en América Latina se emprenden una serie de reformas educativas motivadas y que van paralelas al descubrimiento de la democracia. Como parte de este proceso, era inevitable que los gobiernos dieran inicio a reformas que permitieran la expansión de la educación secundaria, la lucha contra el analfabetismo y, como consecuencia, que se ampliara la cobertura de los sistemas educativos nacionales. Creció también el número de escuelas y de colegios así como el de profesores. Se advierte la ampliación de la frontera educativa. Este desarrollo continúa hasta fines de la década de sesenta. Las cifras crecen, creando la sensación de que los sistemas educativos son eficientes y que la gestión educativa, además de ordenada, es suficiente. Lo que no existe es una visión de conjunto y la decisión de desarrollar procesos educativos previamente planificados. Los gobiernos crean escuelas allí donde lo juzgan conveniente, a veces motivados por criterios meramente electorales, inclusive. Todo estaba orientado al crecimiento cuantitativo del sistema y las reformas educativas de esta época impulsaron la expansión de la cobertura del sistema educativo.
2. Modelo prospectivo: Se da a inicios de los años 60. Enfatiza la previsión del futuro a través de la construcción de escenarios y para esto se desarrolla una planificación con criterio prospectivo en donde predomina el método tecnocrático de análisis costo-beneficio.
3. Modelo estratégico: Década de los 70s. Este modelo viene a ser de alguna manera una interacción de los dos anteriores, es decir, así como la visión prospectiva, concibe un futuro deseado y considera necesario dotarse de normas, es decir tiene un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que desea).
La crisis de los años ochenta impulsa la reacción de estrategias para afrontar la realidad a través de la identidad institucional (misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

4. Modelo estratégico situacional: Se da por la década de los 80s. Este modelo centra su atención en abordar los problemas que se dan en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado. Es decir que la gestión se orienta a la solución de nudos críticos de problemas.
5. Modelo de la calidad total: Al inicio de los 90s. Surge como preocupación por la calidad y el resultado del proceso educativo. Se generalizan los sistemas de medición y evaluación de la calidad de educación teniendo en cuenta los procesos tratando de mejorarlos a través de la disminución de la burocracia, disminución de costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos.
6. Modelo de reingeniería: Esta visión no sólo trata de optimizar procesos sino más bien de reconceptualizar y rediseñar radicalmente los procesos, en base a actitudes mentales que cuestionan radical y constantemente los procesos, para lograr un cambio radical.
7. Modelo comunicacional: Comienza en la mitad de los años 90s. La organización es percibida como “redes comunicacionales” que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla que supone un manejo de destrezas comunicacionales y que hacen de la gestión el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción en base a formular peticiones y obtener promesas.

El uso de una determinada herramienta supone un modelo de gestión determinado: si nosotros utilizamos instrumentos normativos nuestra organización será una entidad de gestión normativa, y si utilizamos instrumentos lingüísticos nuestra entidad será de tipo comunicacional, pero si utilizamos instrumentos estratégicos, el tipo de nuestra organización vendrá a ser una entidad de “Gestión Estratégica”. Por lo tanto, la planificación estratégica supone un modelo de Gestión Estratégica en el centro educativo.

Cassasus (1999) nos dice también que, así como existe una visión, existen momentos en los que la gestión llama a utilizar una herramienta determinada y es en ese instante que la persona o las personas encargadas de la gestión deben determinar cuál es el momento en que se encuentra la institución para aplicar el modelo adecuado. El gestor debe poder determinar adecuadamente el momento oportuno y poseer capacidades para el análisis del entorno considerando que en el campo educativo la práctica de la gestión educativa se comprende en la medida en que se la examina en el contexto económico, político y cultural de la sociedad.

Nos detenemos entonces en la planificación estratégica que, si bien es cierto surge en un contexto militar a comienzos de los años 70 luego es tomada en el campo empresarial como un instrumento de acción para construir el futuro:

“La planificación viene a ser una herramienta de acción que estimula las facultades de percepción de la múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción. A partir de las categorías que incorpora el planeamiento estratégico, es posible enriquecer la reflexión y la acción personal del grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.” (Osorio, 2003: s. p.)

Es evidente que si la planificación enriquece la reflexión personal y del grupo, estamos hablando de un plan específico para cada organización como fruto del trabajo del gestor y las personas que son parte de la institución. Estamos refiriéndonos entonces a una organización que necesita en ese momento utilizar las herramientas de un plan estratégico para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y del surgimiento de nuevas expresiones identitarias, dentro de la cual se encuentra inmersa. Asimismo es necesario reflexionar como organización sobre los desafíos y oportunidades que se le presentan. Por eso no es de extrañar que a comienzos de los 90s también los centros educativos comiencen a tomar estas herramientas, tal como se ve en Inglaterra:

“Prior to the early 1990s, the development of strategy insofar as it related to schools was largely the province of local education authorities (LEAs). This was based mainly on staffing and resource management, allocating pupils to school, seeking to match available places to projected pupil numbers, building and maintenance and, latterly, in service provision. Strategy at this level had little direct impact on the curriculum or upon the process of teaching and learning. Indeed, apart from attempts by some LEAs to act strategically in order to cope with the decline in pupil numbers, most schools were seldom troubled by strategy. With the increased devolution of responsibility or resource management to schools and the attempts to create an educational marketplace based on competition for pupil numbers came the need to encourage schools to embrace and deploy strategy through the school Development Plan.” (Bell, 1998:451)

Así como en sus inicios la planificación estratégica educativa comenzó por dar solución principalmente a la gestión de recursos, de personal o asignación de alumnos, actualmente las instituciones educativas tienen la tarea fundamental de rediseñar sus organizaciones escolares para mejorar los aspectos pedagógicos y organizacionales, lo cual supone adoptar una visión que le ayude a transformar en profundidad su forma de trabajo, a través de la reflexión, decisión y el liderazgo.

Se hace necesario un modelo de gestión que sea capaz de enfrentar problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y más exigentes de calidad.

En este contexto, el plan estratégico ayudará a moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la adopción de estrategias que pongan a la institución en ventaja competitiva frente a otras. Para esto se hace muy necesario revisar el pasado y el presente y hacerse las siguientes preguntas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Dónde estamos ahora? ¿Cómo llegamos aquí? ¿Qué factores afectarán nuestro futuro? ¿Qué queremos ser? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar ahí? ¿Cuáles son las implicaciones? ¿Qué necesidades tenemos? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo? ¿Cómo lograremos el cambio? Para responder a todas estas preguntas se hace necesaria la elaboración o diseño de un Plan Estratégico Educativo.

1.1 Necesidad de la planificación estratégica educativa

Si decidimos impulsar nuestras instituciones hacia el cambio educativo con una visión de futuro, estamos optando por asumir también una gestión estratégica, que nos ayude a vislumbrar nuevos caminos que se construyan a partir de la propia identidad: “Effective planning helps institutions to identify what makes them distinctive and what they have in common with other institutions, and therefore it helps them to maintain their individuality.” (Taylor y Miroiu, 2002:11). Los impactos de la globalización nos urgen transformaciones profundas que nos lleven a mejorar la eficiencia y al eficacia del sistema educativo a través de la gestión de los procesos y recursos educativos, entonces necesitamos el instrumento para esto y ese instrumento es la planificación estratégica educativa.

En este contexto, si la gestión estratégica estuviera enrumbada sólo a lograr mayores ventajas competitivas como es el caso empresarial, podríamos decir que ésta, en palabras de Thompson y Strickland (2003), nos aventaja frente a las otras, porque puede:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y lograr”;
- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores;
- Ayudar a unificar la organización;
- Crear un punto de vista administrativo más proactivo;
- Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa y
- Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales y un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.

Pero la planificación estratégica en las instituciones educativas no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, pues una institución educativa no debe orientarse sólo en función de criterios de competitividad, demanda y rentabilidad, sino sobre todo en criterios del servicio que presta como entidad básica en la formación de ciudadanos que se pondrán luego al servicio de la sociedad.

La planificación estratégica debe más bien ser para el Centro Educativo una guía para reorientar sus actividades en base al redescubrimiento colectivo de su propia identidad y el desarrollo de un pensamiento estratégico, en vista a lograr una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro:

“La planificación estratégica, trae muchos beneficios para las instituciones educativas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico.” (Malagón, 2003: 63)

No se trata sólo de efectuar un plan o planificar diversas actividades sino sobre todo de articular los procesos teóricos y prácticos para mejorar continuamente la calidad en el servicio educativo y brindar lo mejor de sí a todos los miembros de la comunidad educativa: los docentes, alumnos, padres de familia, fortaleciendo la interdependencia y la integración.

Se trata también de plantearse la misión de construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, desarrollando capacidades para la experimentación, innovación en el logro de sus objetivos educacionales favoreciendo desde su propia identidad el desarrollo de las metas y la transformación institucional que tendrá sus repercusiones en la sociedad porque, como dice Malagón, (2003: 70):

“La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios,

porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.”

La planificación debe contar con todos los miembros de los diferentes niveles educativos tratando de integrar programas y proyectos que tengan también proyección a la comunidad. Además debe promover un trabajo colaborativo, el trabajo en equipo, la cooperación profesional, creando espacios de experiencia individual y colectiva en previsión del futuro. La unidad de criterios debe ayudar a enfrentar el futuro impulsando procesos de cambio en el corto y largo plazo a través del desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Podríamos decir también que la planificación estratégica es un instrumento efectivo que ayudará a orientar mejor la organización no sólo desde nombre nuevo o estilo de gestión sino desde una forma de comprender la organización escolar, como institución que se desarrolla en la interrelación con su entorno. Así, Taylor y Miroiu, (2002:11), al referirse al plan estratégico en un contexto regional nos dicen:

“A strategic plan may form the basis for a formal relationship with outside bodies, including government and other funding bodies or may be helpful in fostering closer relations with other external bodies, including local or regional government, the local community and other groups, and organizations...”

Así como es posible la interrelación entre instituciones, es posible también que los centros educativos se relacionen con las instituciones de su entorno y de ser posible también establezcan alianzas estratégicas. Ya que internamente, el plan hace posible la identificación de sus miembros, quienes comparten las metas de la institución. Siguiendo a Taylor y Miroiu (2002:11) vemos que:

“It provides a method of communicating the aims and objectives of the institution, many of which will have originated at senior management level, of developing an esprit de corps among staff, and of establishing overall institutional targets with which all staff will become familiar. At a lower level in the planning structure, departmental, group, and individual plans will provide a focus for activity with which all staff should be able to identify.”

Así podemos ver que todo lo que se logra por la planificación estratégica si es está bien planteada y bien llevada apoyará a mejorar el servicio educativo, ya que la planificación no tiene su fin en sí misma, sino que es un instrumento necesario para lograr la visión que la organización se plantea.

Esto se ve también reforzado por muchos colegios que aún con educación a distancia han planificado estratégicamente y logrado buenos resultados, veamos que nos dice Lumby (1999:81)

“All of the principals agreed that engaging with strategic planning had brought benefits to their college. They felt that the process had resulted in:

- a greater sense of purpose
- an increased feeling of independence
- a benchmark against which all decisions could be measured
- better system and efficiency
- better communication as there was something important to communicate.”

La planificación no sólo beneficia a quienes tienen la dirección de los Colegios sino a todos los que forman parte y trabajan en él.

1.2 Estructura y proceso de la Planificación Estratégica

Como dijimos anteriormente, la Planificación Estratégica sólo se entiende dentro un proceso de Gestión Estratégica y para entender mejor la estructura interna de la Planificación Estratégica, la ubicaremos primero dentro de la gestión. Veamos:

La Gestión Estratégica es capaz de:

Formular: Es decir elaborar declaraciones de la visión y de la misión.
Establecer objetivos a largo plazo.
Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Implantar:	Implantar estrategias para asuntos relacionados con la gestión. Implantar estrategias para asuntos relacionados con el entorno.
Evaluar:	Medir y evaluar el rendimiento.

En este contexto la planificación estratégica tiene lugar en la primera fase, que es la de la formulación, y a su vez, ésta tiene una estructura propia caracterizada por tres elementos claves: elaborar declaraciones de la visión y de la misión, establecer objetivos a largo plazo y generar, evaluar y seleccionar estrategias, (David 2003) así mismo, Taylor y Miroiu, (2002: 28) nos dicen: “The three key levels of planning may be summarized as follows: Mission Statement, Strategic Plan, Operational Plans”, así podemos observar que estas fases también son conocidas como: Declaración de Misión, Plan Estratégico y Planes o Proyectos Operacionales.

Luego de estas consideraciones vemos por conveniente apoyarnos en las propuestas de Taylor y Miroiu (2002)¹ ya que estas han sido dadas dentro de un contexto regional. También consideraremos el punto de vista de Lavín y Del Solar (2000) por haber aplicado el Plan Estratégico en realidades educativas latinoamericanas a través de una guía de elaboración de Plan Estratégico.

Generalmente la estructura de la planificación estratégica está conformada por los tres niveles ya mencionados en cuyo contenido la mayoría de los autores coincide. Pero también hay muchos autores que consideran importante hacer un estudio de la realidad antes de comenzar con la declaración de la Misión y Visión:

“The process of formulating a strategic plan begins with an analysis of the current situation (strategic analysis), examines and formulates courses of action before choosing the most promising (strategic choice) and proceeds by implementing the plan (strategic implementation)”. (Fidler, 1998:501)

¹ Si bien los autores Taylor y Mirou presentan un modelo de Plan Estratégico a nivel universitario, consideramos importante considerarlo por ser de naturaleza regional.

Esta fase es conocida como Análisis de la realidad o Diagnóstico, en la que se pueden utilizar diferentes técnicas, en el caso nuestro utilizaremos el análisis FODA.

1.2.1 La declaración de la misión

Luego de haber analizado la realidad y haber trabajado sobre las debilidades y fortalezas de la Institución, viene uno de los pasos más importantes en el diseño del Plan estratégico que es la declaración de la misión y ésta viene a ser “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa.” (David, 2003:59). Y como razón de ser de una empresa o institución, la misión es el punto de partida para el proceso de planificación:

“The starting point in any planning process is the Mission Statement. This should describe briefly the key characteristics of the university and should encapsulate the essential philosophy and raison of the institution.” (Taylor y Miroiu, 2002:28).

Como vemos, en ambos casos los autores coinciden en que la declaración de la misión refleja la esencia de la Institución. Al igual que estos autores, también Lavín y Del solar (2000:82) nos dicen:

“La misión es el sentido, la razón de ser de una institución. La misión institucional es un propósito de carácter amplio, que otorga sentido a todas las acciones de los integrantes de una organización. La misión determina a quienes sirve la institución, que necesidades satisface y en qué se distingue de otras similares La Misión tiene un carácter histórico; es una construcción social y debe ser elaborada en esa perspectiva. Para definir correctamente una misión institucional, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:
Un sujeto que realiza la acción.
Una acción a realizar.
Un tiempo determinado para realizarla
Una condición bajo la cual se realizará.
La misión debe redactarse en forma clara y breve. Su información será la síntesis que expresará el objetivo más importante que inspirará el trabajo de los miembros de la institución en general.”

En cualquier institución, la misión va a ser siempre el punto fundamental sobre el que se construye todo lo demás. Es por eso que debe ser fácilmente entendible, clara y sintética.

Algunos autores consideran también que la misión está estrechamente ligada con la visión anticipada de la situación deseada, así Lavín y Del solar (2000:85), afirman:

“Se entiende por visión de futuro una imagen mental respecto a un futuro posible y deseable de la institución en que se labora.

La visión nace y se apoya en la misión institucional proyectando el sentido de ella hacia el futuro.

La visión debe llevar en sí los sueños de aquellos que trabajan en la institución, así como también de aquellos a quienes sirve.”

Luego de elaborar la misión es importante ver también el sueño futuro, ambas cosas van estrechamente unidas.

Respecto al tiempo de duración de la misión o visión éste varía de acuerdo a los autores pero la mayoría coincide en que debe durar entre tres y cinco años:

“The school then articulated a series of capability-building measures to work on in the next 3-5 years. This will either produce capability for action which can be translated into a definable plan or it will have redefined the challenge and more capability building will have to take place before the achievement of the intent is possible. These challenging intents are seen as a framework and capability-building agenda for the school to work through. The outcome in detail terms and the means of achieving it will be worked out during the 5-year time-frame.” (Davies y Ellison, 1998:468)

La misión viene a ser la base para la construcción de los objetivos, estrategias incluso capacidades, que deben ser medibles y evaluables, es ésta la razón por la que debe tener una duración de cinco años aproximadamente, de otra manera no sería posible hacer un trabajo serio.

1.2.2 El plan estratégico

Esta fase constituye para algunos autores la fase posterior al estudio interno y externo de la Institución y para otros ambos procesos se dan en la misma fase. Para David (2003), durante esta fase se formulan los objetivos a largo plazo que representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, mientras que para Taylor y Miroiu (2002: 30):

“The Strategic Plan sets out the overall aims and objectives of the whole university. It will include a broad analysis of the context within which the university is operating and will set out aims and objectives by academic subject area or by activity (such as admissions, teaching, research, staffing, or estates).”

Igualmente en ambos casos la esencia es la misma, con un ligero matiz de diferencia.

Lavín y Del Solar (2000:87) denominan a esta fase Determinación de objetivos generales:

“A partir de la misión que la Institución se ha propuesto cumplir, se derivarán los objetivos generales que la Institución pretende lograr en el mediano plazo. La formulación de objetivos en el establecimiento, es requisito básico de cualquier esfuerzo de planificación.

Los objetivos generales deberán dar cuenta de los logros que la Institución pretende lograr en el marco de las grandes orientaciones que la animan. Los objetivos generales, deberán responder a la pregunta ¿qué queremos lograr?

Y la respuesta puede estar referida a distintos ámbitos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

En relación a la orientación educativa.

En relación a los docentes.

En relación al proceso de aprendizaje.

En relación al estilo de organización.”

La clave a través de la cual nos daremos cuenta de los logros de la Institución es en el cumplimiento de los objetivos generales por eso la formulación de objetivos constituyen el requisito básico de cualquier plan de desarrollo institucional. Así como la misión tiene un tiempo definido es necesario también fijar el objetivo para un período delimitado en el tiempo, y es importante

también que el objetivo sea compartido y comprendido con claridad y precisión por cada una de las personas responsables de su realización.

1.2.3 El plan operacional

Esta fase, va más dirigida a la acción y se centra en la creación y evaluación de alternativas, así como la selección de estrategias a seguir que luego deberán ser llevadas a la acción. Y continuando con Taylor y Miroiu (2002:31) tenemos que:

“In order to translate the broad aims and objectives of the Strategic Plan into more detailed working plans, it is necessary to develop a series of Operational Plans. These may be academic subject based, covering a particular Faculty, School, or Department, or may be theme based, covering matters such as research, teaching and learning, estates, or human resources. In many cases, both will be required.”

Para David (2003) todavía es necesario implantar las estrategias escogidas; para Taylor y Miroiu, esta fase constituye la elaboración de proyectos para operacionalizar las estrategias, incorporando a todos los estamentos de la Institución.

Y para concluir podemos decir que el proceso de planificación es esencialmente una de reunión de información, análisis y discusión, a través de tres niveles cuyo resultado será el Plan Estratégico.

Para Lavín y del Solar (2000:93) esta etapa viene a ser la Determinación de Programas de acción:

“Cada uno de los objetivos estratégicos planteados se deriva en un programa de acción a desarrollarse en el mediano plazo.

Los programas de acción deben:

- Responder a las acciones que se desean llevar a cabo en la Institución.
- Incorporar los elementos de la realidad de autodiagnóstico, incluyendo riesgos u oportunidades que se hayan visualizado.
- Reforzar los elementos potenciadores y neutralizar las debilidades observadas en el análisis FODA”.

Los Programas de Acción deberán determinar el propósito y el conjunto de actividades que se realizarán a mediano plazo, las áreas que se harán responsables de su ejecución, los recursos requeridos y los tiempos en los cuales se desarrollarán.

El diseño de un Programa de Acción responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será el nombre del programa de acción, de acuerdo al objetivo estratégico al cual apunta?
- ¿Cuál será el área – dentro de a estructura organizativa de la institución – que le corresponderá responsabilizarse del desarrollo de los proyectos o conjunto de actividades, a través de las cuales se operacionalizará el programa de acción?
- ¿Cuáles serán concretamente los objetivos a alcanzar?
- ¿Cuáles son los resultados o productos esperados para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados?

En todos los casos anteriores esta etapa requiere de más precisión en el trabajo, y sobre todo son acciones específicas sobre determinados aspectos concretos y medibles.

1.3 Planificación estratégica: exigencias y recomendaciones.

El siguiente listado de exigencias importantes que deben ser consideradas, han sido documento de Taylor y Miroiu (2002):

- La planificación estratégica debe contar con los recursos económicos adecuados, ya que ésta consume tiempo y dinero, si no se cuenta con los recursos necesarios, es mejor postergar el proceso ya que de otra manera se pone en juego la credibilidad de proceso. La falta de recursos puede ser un impedimento para llevar a cabo el plan.

- La planificación debe ser oportuna, para así poder asumir los cambios que se vayan dando en el camino, teniendo siempre en cuenta que ésta se orienta al desarrollo, a mediano y largo plazo. No hay que olvidar que la planificación es un instrumento para el futuro y no una herramienta para salir de la crisis, en este caso la institución en crisis, debe resolver antes sus problemas.
- Al inicio la planificación estratégica requiere una dedicación de tiempo, esfuerzo y recursos adicionales que luego a medida que pasa el tiempo, irá disminuyendo.
- La planificación debe ser participativa, permitiendo a los miembros de la organización contribuir con el proceso de planificación, dirigidos por un consultor quien desarrollará el rol de animador.
- El proceso no debe interferir en el trabajo, sino permitir a los alumnos y profesores seguir con sus actividades cotidianas.
- Una vez concluido y aprobado el Plan, este debe ser encaminado por todos los miembros de la Institución.

Finalmente podemos afirmar que la planificación estratégica en la gestión educativa, es un instrumento eficaz que además de ayudar a moldear el futuro le ayuda definir la coherencia interna y sobre todo a mejora la propia organización desde su propio redescubrimiento colectivo.

CAPÍTULO SEGUNDO

NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO DE LA CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARIA MAGDALENA DE SPEYER

“Se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad.” (IPE, 2000: 22)

El desafío de la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer, como gestora de una labor educativa de ámbito regional, es inspirar y motivar a sus Colegios para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable, propiciando múltiples espacios de interrelación entre los mismos, que hagan posible una sinergia capaz de promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Si bien la gestión educativa propuesta está fundada en el cálculo estratégico, ésta también postula la participación de los actores en elaboración de metas, roles y estrategias. Contrariamente a lo que se pueda pensar, la gestión

estratégica aún dentro de las empresas, se desarrolla también dentro de una perspectiva de participación:

“El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles más que prepararlo para un mañana único.” (Morrisey, 1996: 4)

También en las instituciones educativas se trata de pensar en los desafíos futuros por eso ante la diversidad y complejidad de las organizaciones se hace necesaria la creación de estrategias que promuevan la coordinación y el diálogo, en espacios a través de los cuales se pueda: “... “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.” (IIPE, 2000: 21)

Es también un buen momento para la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer, de unir fuerzas para enfrentar el futuro y la problemática de sus Colegios, trazando objetivos, generando consensos, identificando metas, y sobre todo fortaleciendo la axiología propia de la espiritualidad que a caracteriza, con miras al futuro.

El Plan Estratégico Educativo de la Congregación, tendrá más sentido y será más efectivo si se construye colaborativamente ya que esto ayudará a perdurar y fortalecer la identidad y la cultura de cada colegio: “Collaborative planning and problem solving offers a viable framework for achieving an accommodation between a desired practice (innovation) and the culture of a specific school.” (Stollar y otros, 2006:183).

Para esto se hace necesaria la participación de los actores sociales: directivos, docentes, padres de familia, exalumnos, alumnos, personal de la docencia y organizaciones representativas. Sin embargo para el caso concreto de este trabajo y como una primera oportunidad, contaremos con la participación de

algunos docentes y de ser posible con los directivos de cada Colegio debido al tiempo y dificultades de distancia.

La Congregación Dominicas de Santa María Magdalena, tiene entonces la misión de tender puentes para lograr diseñar colaborativamente el Plan que será el instrumento orientador de las acciones educativas propuestas en el mismo. Siendo consciente de que su gestión debe tratar de proporcionar una perspectiva social y cultural mediante el establecimiento del compromiso de participación colaborativa a partir de la cual se motive a la participación de los miembros en los procesos de planificación, toma de decisiones, organización, resolución de conflictos, dirección, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de la Región Educativa conformada por los tres colegios.

La motivación a la participación de los miembros en los procesos mencionados es un factor decisivo para enfrentar los retos posteriores ya que los recursos humanos comprometidos y, sobre todo, las actitudes personales y la motivación e interés por la mejora, serán fundamentales en el proceso colaborativo. Siendo por esto necesario recalcar la importancia que tiene en este sentido la implementación de estrategias para aplicar mecanismos de información, comunicación, participación y toma de decisiones u otros procesos vinculados al sistema relacional que se pongan en marcha ya que éstos actuarán como referentes y con gran influencia sobre la realidad (Gairín,1998).

Si se quiere realmente afrontar el futuro es necesaria una estrategia que nos ayuden a tender lazos e implementar equipos colaborativos en cada colegio para ayudarnos mutuamente no sólo a enfrentar los problemas y mantenernos a pesar de las dificultades sino y sobre todo al crecimiento interinstitucional y al enriquecimiento mutuo a través de la interrelación y la comunicación.

2.1 La colaboración como estrategia en la gestión educativa

En el campo de la gestión empresarial, la estrategia de la colaboración viene a ser: "...un imperativo que proviene de los cambios estructurales rápidos y probablemente irreversibles que generan las poderosas fuerzas políticas, económicas y sociales". (Austin, 2000: 26). Para Markides (2000: 197) "...es parte de la planeación y en parte tanteo". Y para Kennet, citado por Destro (2000: s. p.), la colaboración es una necesidad dentro de las siguientes situaciones: recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario, compromiso irreversible de los recursos, necesidad de coordinar acciones a distancia y tiempo e incertidumbre acerca del control de la iniciativa. Dentro de la propuesta de gestión estratégica educativa, la colaboración viene a ser la estrategia a partir de la cual se hace realidad el acercamiento a percepciones, expectativas e ilusiones comunes.

En la empresa, "la colaboración brinda a los directivos tanto de organizaciones comerciales como de las no lucrativas, una importante herramienta estratégica para pensar sistemáticamente en el tipo de alianza con otros sectores..." (Austin, 2000:69). En la educación, "la colaboración ha llegado a convertirse en un metaparadigma del cambio educativo y de la organización de la era posmoderna..." (IIPE, 2000:13) No se trata solamente de hacer alianzas estratégicas para alcanzar el éxito sino de generar el desarrollo y cambio para enfrentar la velocidad de los cambios en la tecnología, y la vida de las organizaciones. Para esto se hace necesario el despliegue de soluciones creativas y apropiadas como respuesta a las necesidades de cada realidad.

La colaboración en educación se entiende como la actuación conjunta y comprometida en la consecución de unos objetivos, con la posibilidad de intercambiar información, compartir ideas y recursos, planificar y desarrollar en común y hasta tener un proyecto único (Gairín, 1998) y ésta puede darse a través de diferentes niveles.

Veamos la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferentes situaciones de colaboración

A NIVEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entre diferentes: alumnos-profesores, profesores-padres,..
A NIVEL COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entre asociaciones: federación de asociaciones de padres, de alumnos,.. ○ Entre órganos o estructuras organizativas: departamentos didácticos, equipos docentes, comisiones,....
A NIVEL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entre instituciones: centros educativos, Ayuntamientos...

Fuente: Gairín (1998:14)

La riqueza de la colaboración en ámbitos educativos se dará de acuerdo a cómo se desarrolle en el interior de la organización la cultura de la colaboración, puesto que ésta le dotará a la organización de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir, y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover; y al profesorado, de herramientas que lo motiven en su trabajo.

En este sentido, la estrategia de la colaboración es un elemento indispensable en la gestión educativa estratégica y debe ser semilla de transformación educativa a través del trabajo colaborativo interinstitucional, en el que se debe procurar que cada uno de los sujetos que constituye el colectivo educativo, pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto común. En el caso de la Congregación, el Plan Estratégico debe llegar a ser participativo e integral de manera que aplicado a los colegios tenga como finalidad su transformación a través de la construcción de proyectos institucionales de innovación.

2.2 La estrategia de colaboración en la elaboración del Plan estratégico

Sabemos que la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Por lo tanto, su elaboración exige un marco de la autonomía institucional y el trabajo colaborativo, que une la innovación como meta del centro y como objeto del trabajo en equipo. De esta manera, para que haya un verdadero trabajo de colaboración en las instituciones educativas, tiene que haber procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Apuntar a la elaboración del Plan Estratégico, a través de una estrategia de colaboración, supone implícita o explícitamente el reconocer la importancia del factor humano en las organizaciones. Si bien los objetivos y estructuras organizativas son importantes, más lo es la posición de sus recursos humanos y el conjunto de actuaciones que realizan. Por eso el trabajo colaborativo a través del trabajo en equipo es un factor que contribuye a la formación y desarrollo de la cultura colaborativa que debe hacerse parte de la vida escolar. Es decir, se debe promover el trabajo colaborativo intrainstitucional y el interinstitucional.²

El trabajo intrainstitucional es aquel que se realiza entre los miembros de la institución, una colaboración entre quienes forman parte de la institución, ya sean áreas, departamentos u otros.

En el campo educativo, la colaboración interinstitucional es entendida como una colaboración que se da entre instituciones del mismo nivel como es el caso de los colegios o la colaboración entre los colegios y las universidades. Y entre los colegios y las empresas.

² Para fines de esta investigación sólo desarrollaremos la estrategia de trabajo colaborativo interinstitucional

En el caso de las universidades: “La colaboración entre una institución de formación y las escuelas puede constituirse en un núcleo potenciador de la innovación en los centros de su zona, incrementado y mejorado su actividad formativa e investigadora.” (Gairín, 1998:22). En este caso, la colaboración está más orientada a desarrollar aspectos relacionados con la investigación.

También constituye un modo prometedor de trabajar las asociaciones entre escuelas secundarias y empresas. El éxito parece válido cuando se da: objetivos compartidos, respeto y confianza mutua, esfuerzo cooperativo, poder compartido, contribución de talentos, perspectivas y recursos variables de cada uno de los participantes.

La posibilidad de seguir innovando, a través del trabajo colaborativo, es una posibilidad siempre abierta a la creatividad, iniciativa y empeño que pongan los miembros de las instituciones educativas, aprovechando también de la presencia de los otros actores sociales del entorno.

En el caso de los colegios, el trabajo colaborativo puede tomar múltiples formas, en términos generales: “se constituye en torno a un grupo de escuelas con preocupación relativamente estable y constante para compartir algunos recursos y toma de decisiones sobre algún aspecto de la vida escolar.” (Parrilla, 1996: 151)

En estos casos, la relación de trabajo colaborativo suele implicar entre sus miembros un cierto grado de formalidad, que hace necesaria la sistematización del trabajo a través de reuniones periódicas para planificar y guiar la actividad, exige también el compromiso personal y la responsabilidad de los grupos o equipos que formen parte del nexo de interrelación. Es también necesario tener en cuenta que en este tipo de colaboración a veces se da un cierto grado de pérdida de autonomía a nivel de escuelas individuales por la necesidad de la toma de decisiones compartidas y negociadas. Por esta razón también se pueden dar ciertas dificultades en la colaboración entre escuelas. A continuación presentamos una tabla de dificultades y soluciones:

Tabla 2. Dificultades y soluciones a la colaboración entre las escuelas:

DIFICULTADES A LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ESCUELAS	ALGUNAS SOLUCIONES
<p>Dificultad de unificar criterios. Tiempo para la coordinación periódica. Incumplimiento de los acuerdos. Baja coordinación en el desarrollo. Falta de formación en los equipos implicados. Resistencias personales: falta de interés e ilusión, tendencia a no comprometerse, individualismo, falta de convencimiento de la eficacia,... Falta de recursos. Recursos inadecuados. Insuficiente liderazgo. Desinterés de los otros centros.</p>	<p>Establecer planes de trabajo. Partir de experiencias existentes. Planificar los encuentros. Establecer comités de seguimiento y de coordinación. Reforzar el seguimiento Acompañar las acciones de propuestas formativas. Promover la presentación de otras experiencias, apoyar las iniciativas, proteger a los implicados, dar a conocer experiencias exitosas,... Gestionar la consecución de recursos externos. Redistribuir los recursos existentes. Potenciar equipos de gestión. Empezar por experiencias puntuales. Potenciar los proyectos de intercambio. Proyectar y difundir las experiencias.</p>

Fuente: Gairín (1998: 23)

Sin embargo, el trabajo colaborativo nos ofrece muchas más ventajas que dificultades. Al respecto Antúnez (1998:12), citado por Gairín (1998:11) señala, que el trabajo colaborativo permite:

- “- Analizar en común, entre centros, problemas que son comunes.
- Contribuir a la mejora de la imagen de la escuela pública, dignificándola, mejorando su reconocimiento y reforzando su identidad.
- Aumentar el auto concepto y la autoestima entre el profesorado, mejorando su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al centro escolar de referencia.
- Constituir agrupaciones, consorcios, colectivos o grupos con la finalidad de defender valores comunes.
- Ejercer la autocritica con afán de mejora y proponer correcciones a situaciones habituales.

- Sobrevivir mediante soluciones concurrentes atrayendo a más alumnos y a los mejores profesores.
- Responder, en suma, a la presión de la competitividad con creatividad y con planteamientos solidarios.”

Así vemos que este tipo de trabajo facilita la toma de decisiones participativas, por tanto, promueve un mayor compromiso en el cumplimiento de los acuerdos. Igualmente fortalece la participación individual, a través de la reflexión aumentado la potencialidad del individuo. Refuerza sus ideas y fomenta nuevos aprendizajes. Promueve en el entorno una actitud autocrítica que llevará luego a mejorar las situaciones existentes y desarrollar una solidaridad y corresponsabilidad creativa, cada vez más creciente. Pues muchas veces las condiciones institucionales están condicionadas por el individualismo creciente como consecuencia negativa de la globalización. Es por esto que el trabajo colaborativo constituye un medio eficaz para superar este individualismo y posibilita el aprendizaje de los equipos, en el que sus miembros realicen tareas colegiadas, cosa que en el campo educativo representa un verdadero desafío, pues no siempre es posible alcanzarlo, ya que en algunas escuelas no hay costumbre de trabajo colaborativo.

2.2.1 Trabajo en equipo

Cuando hacemos referencia a un equipo inmediatamente pensamos en que los equipos entrañan relaciones, es decir conexiones humanas que provocan un efecto sinérgico, que a diferencia de los grupos se basan en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros y en cuyo interior se da la claridad y cohesión y que sólo pueden ser fruto de organizaciones democráticas (Chiavenato, 2004). Podemos decir que tenemos la idea correcta de lo que es un equipo, y por eso podemos decir que cuando hablamos del trabajo en equipo valoramos la capacidad de flexibilizar posturas, de saber compartir y de consensuar formas de actuar. “Un equipo es un grupo pequeño de personas que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntas de manera participativa, a fin de lograr un propósito común frente al cual todos comparten la responsabilidad” (Schermerhorn y Osborn, 2004:196). Por

eso podemos decir que los equipos son una de las principales fuerzas que están detrás de cambios revolucionarios en las organizaciones de hoy.

El valor concedido a la colaboración y el trabajo en equipo de las organizaciones es también elevado por parte de los sistemas educativos. La posibilidad de un trabajo abierto y flexible ayuda a compartir las responsabilidades pues:

“No es suficiente trabajar en una misma organización para que exista participación, es necesario hacerlo en equipo. El trabajo en equipo permite que una persona compense a otra y que todos agudicen su ingenio para resolver cuestiones que son de todos. En el trabajo en equipo se toman decisiones y se actúan sobre ellas. ...Además la participación y trabajo en equipo pueden considerarse los rasgos fundamentales para obtener un buen nivel de excelencia y calidad”. (Armengol, 2001:143)

Sólo a través del trabajo colaborativo en equipo es que la organización irá obteniendo buenos niveles de excelencia y calidad.

2.2.2 Colaboración virtual

No debemos olvidar que el trabajo colaborativo está también relacionado con el ámbito virtual y puede ser definido como un ambiente que “...se constituye en una situación educativa donde los participantes no coinciden en tiempo o lugar, requiriéndose el establecimiento de medios de comunicación para los procesos de aprendizaje”. (Lucero, s.f.: 2) y si como ya vimos anteriormente: “...existen dificultades para emprender un trabajo colegiado cuando los docentes están compartiendo físicamente el mismo espacio y mantiene entre ellos un encuentro cotidiano cara a cara, se comprenderá fácilmente que esta dificultad se torna mayor cuando nos referimos a un grupo de personas cuyo único lazo y contacto con los otros no es real sino virtual y a distancia.” (Moreno, s.f.: 5). Este es un aspecto que tenemos que tener muy en cuenta, ya que el trabajo colaborativo debe considerar no sólo la existencia de la realidad virtual, sino la necesidad de ésta para una adecuada comunicación interinstitucional.

Aún la ausencia real de la persona, trabajar colaborativamente de manera virtual supone que “cada uno de los integrantes de un grupo se encarga de efectuar una tarea específica y por último, se articulan todos los esfuerzos en un proyecto o presentación final.” (EDUTEKA, s.p.) Es decir lograr productos finales que sean de provecho para todos los participantes, ya que con el tiempo no sólo son amigos sino conforman un equipo de trabajo con un objetivo común.

Los profesores deben estar capacitados personalmente para el manejo adecuado de la computadora y el uso de las diferentes herramientas como el navegador de Internet, el correo electrónico, el foro y el chat, porque:

“Hoy con el Correo Electrónico, la información interpersonal y grupal se traslada a velocidades exponencialmente mayores que la de anteriores medios, dependiendo ahora no de la mediación humana directa, sino que de la misma tecnología lo cual ha significado romper la relación tiempo-espacio de escala humana a una dimensión tiempo-espacio de escala tecnológica. Esto ha traído consigo que la toma de decisión del hombre sea mucho más rápida y efectiva que en antaño, modificando la relación humano-humano a una relación humano-tecnología-humano.” (Paz Baeza y otros, 1999:3)

El uso de la tecnología y sobre todo la facilidad y agilidad que da el Internet para las comunicaciones, ha hecho que el trabajo colaborativo tenga grandes logros, generando las siguientes competencias: (Johnson en Paz Baeza y otros 1999):

- Genera una interdependencia positiva, abarcando las condiciones organizacionales y de funcionamiento que deben darse al interior del grupo. Los miembros del grupo deben necesitarse los unos a los otros y confiar en el entendimiento y éxito de cada persona; considera aspectos de interdependencia en el establecimiento de metas, tareas, recursos, roles, premios.
- Promueve la interacción de las formas y del intercambio verbal entre las personas del grupo, lo que afecta finalmente los resultados de aprendizaje. El contacto permite realizar el seguimiento y el intercambio

entre los diferentes miembros del grupo; el alumno aprende de ese compañero con el que interactúa día a día, o él mismo le puede enseñar, cabe apoyarse y apoyar. En la medida en que se posean diferentes medios de interacción, el grupo podrá enriquecerse, aumentar sus refuerzos y retroalimentarse.

- Valora la contribución individual, ya que cada miembro del grupo debe asumir íntegramente su tarea y, además, tener los espacios para compartirla con el grupo y recibir sus contribuciones.
- Logra habilidades personales y de grupo al permitir que cada miembro participante desarrolle y potencie las habilidades personales; de igual forma permite el crecimiento y la obtención de habilidades grupales como: escuchar, participar, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.
- Obliga a la auto evaluación del grupo ya que se necesita continuamente evaluar la efectividad de su grupo, por ejemplo cuestionarse ¿qué ha hecho cada uno de los integrantes del equipo para lograr los objetivos?, ¿qué se hará en un futuro para continuar con en las siguientes sesiones?

Por lo anteriormente dicho, consideramos que el trabajo colaborativo se basa en el trabajo en equipo y viene a constituir la esencia de las nuevas formas de organización pues promueven el cambio al interior de las escuelas, inclusive con el uso de herramientas, que facilitan la comunicación.

2.3 La cultura de la colaboración, exigencia del Plan Estratégico

Para entender mejor el sentido de la cultura de la colaboración en un contexto estratégico debemos considerar que: “Collaborative Strategic planning is a team-based approach” (Stollar y otros 2006:183) porque “...el enfoque estratégico lleva al abandono de una gestión gobernada por la conducción

central y por las relaciones exclusivamente verticales o jerárquicas. También supone dejar de lado la diferenciación tajante entre programador y acción, entre programador y administrador” (Martínez, 1998: 25), pues de lo que se trata es de desarrollar ciertas capacidades a través de la convergencia de voluntades, por lo tanto la intervención del gestor debe contemplar la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, tratando de dar el mayor espacio posible a la participación:

“Una cultura colaborativa es aquella en la que el funcionamiento organizativo y el talante de las personas invitan a participar. Fomentar una cultura colaborativa requiere crear condiciones para la participación en los centros. La participación hace que la colaboración sea posible y, al mismo tiempo, esta da sentido a la participación. Una cultura de participación es por tanto una cultura de colaboración. La colaboración es un objetivo de la democracia escolar.” (Armengol, 2001:143)

Las escuelas deben tratar de crear espacios de participación comprometida para llegar a ser escuelas democráticas caracterizadas por la interdependencia, la apertura, la comunicación, la autorregulación, la colaboración y la autonomía. Es decir, escuelas con cultura colaborativa. Para esto es necesario concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Promoviendo un clima motivador para el cambio, pues incluso será preciso un cambio de valores característicos de la cultura escolar: “frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo la colaboración; frente a la dependencia la autonomía; frente a la dirección externa la autorregulación y la colaboración.” (IIPE, 2000:20) Esto se logra a través del trabajo en equipo.

El gestor del centro educativo antes de impulsar cambios debe reconocer el tipo de cultura y promover una participación y comunicación que despliegue sentido, pertenencia e impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas, que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” a través del trabajo compartido. Para esto es necesario que el equipo central reflexione abierta y explícitamente en torno al tema y establezca los límites y características que considere ideales.

CAPÍTULO TERCERO

NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO EN LA CONGREGACIÓN DE DOMINICAS DE SANTA MARIA MAGDALENA DE SPEYER-REGION PERÚ

La Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena ha visto la necesidad de impulsar a sus colegios hacia el cambio con una visión de futuro, esto hace necesario el diseño de un Plan Estratégico que dé las pautas para un trabajo más organizado, y que sea fruto del esfuerzo y participación de todas sus instituciones educativas en el Perú.

3.1 Misión educadora de la Congregación

La Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer, es una entidad promotora de Colegios en Alemania, Brasil y Perú pues su “auténtico carisma y compromiso ofrece a la comunidad un servicio educativo integral de calidad, basado en LA PEDAGOGIA DOMINICANA DE LA VERDAD, fruto del estudio, reflexión y del compartir lo aprendido en la oración.” (Ideario del Colegio Peruano Alemán Beata Imelda, 2002: 4)

La Congregación fundada en el año 1228 en Speyer/Alemania, inicia ya su labor educativa en 1304, las crónicas del Convento registran este hecho como: Speyerer Bürger vertrauten den Schwestern in der Vorstadt Hasenpful Ihre Kinder zur Erziehung an, und diese bereiteten die Jungen Meschen vor für ein christliches Leben in der Welt.³ (Herrmann, 2004:39)

A partir de este momento comienza un largo camino en la vida pedagógica, el servicio educativo se vive por largos 500 años a manera de apostolado, como proyección de la vida claustral, hasta el año 1648 en que la vida en Alemania se ve interrumpida por la Guerra de los treinta años, y la Congregación sobrevive no sólo a ésta sino también a la Guerra de Sucesión Española, la Guerra de Sucesión Polaca, Austriaca, y la Guerra de los Siete Años y la Revolución Francesa, hasta que por fin luego de muchas peripecias lograron recuperar su Convento y recibieron el Decreto 1 de diciembre de 1826, a través del cual El Rey Ludwig I, les permitía reabrir su convento con la condición de dedicarse a la educación femenina.

El tiempo transcurre normalmente y en:

- 1829 Se abre la Escuela para niñas en la ciudad de Speyer,
- 1839 Se abre el primer colegio de Señoritas en el Pfalz
- 1852 Se funda el Instituto Santo Domingo
- 1912 Apertura de otros servicios educativos: Escuela de Trabajo Femeninos, Escuela Comercial, Liceo para Señoritas.
- 1923 Se toma la dirección del Colegio del Instituto de Santa Luisa
- 1927 Apertura del Colegio Santo Domingo en Ludwishaften – Gimnasio, Liceo y Escuela de Niñas. Apertura de una Escuela en Administración del Hogar en Gemünd/Eifel
- 1935 Actividad en Speyer – Norte: escuela Primaria, Kindergarten y Atención a enfermos.
- 1937 Con el “Tercer Reich” se cierran obligatoriamente todos los colegios y el Convento es expropiado.

³ Traducción: Los ciudadanos de Speyer confiaron sus hijas a las religiosas del Hasenpful para que las eduquen para una vida cristiana en el mundo.

- 1938 Se fundan las filiales en Brasil y Perú
- 1938 Colegio Elena de Santa María en Juliaca-Puno y Santa Rosa en Abancay- Apurímac.
- 1939 Colegio Peruano Alemán Beata Imelda en Chosica – Lima
- 1945 Reapertura de los Colegios en Speyer
- 1957 Apertura del Gimnasio Edith Stein y el Colegio Secundario para Señoritas Mädchenschule (hoy llamado Realschule). (Los únicos Colegios de la congregación en Alemania en el momento)

Como se ve en esta breve cronología, la tradición educativa de esta institución es larga y muy rica en experiencias y trabajo pedagógico y formativo.

La labor apostólica centrada fundamentalmente en la educación, que está también delimitada por nuestras Constituciones de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer:

“Nuestra actividad principal, patrimonio del pasado, la vemos también hoy en la formación humano – cristiana de los niños, de la juventud y de acuerdo a la época, también en la formación de adultos. Nuestra labor educativa y formativa no se limita a transmitir en forma efectiva los conocimientos y habilidades; aspiramos a la formación humana integral: formación intelecto-espiritual, formación del carácter y del sentido apostólico y social. Nos preocupamos de desarrollar en las personas a nosotros confiadas el sentido para la escala de valores, de formar conciencia y de orientarlas hacia una convicción profunda de la vida cristiana. (Constituciones Artículo Nº 54 Página: 38)

Como ya vimos nuestra labor apostólica a través de la educación está orientada hacia una formación integral de la persona en todas sus dimensiones, tratando de fortalecerla y clarificar su escala de valores.

La Pedagogía Dominicana de la Verdad es la directriz filosófica que guía las instituciones educativas, ésta: “centra su tarea en el hombre mismo, en su dignidad y en la defensa del derecho a la vida en todos sus estadios, implica también asumir con alegría la tolerancia y el sentido de justicia, el ejercicio de nuestra libertad con responsabilidad, testimoniándola con amor y servicio a los

demás, por la construcción de la paz. (Ideario del CBI, 2002:16). Esta es la misión de la Congregación que trata de irradiarla y vivirla en Comunidad en camino hacia la Verdad.

3.2 La gestión educativa de la Congregación en el Perú

Como ya vimos en la cronología, la Congregación en Perú, cuenta con tres colegios:

En Juliaca: El Colegio Parroquial Elena de Santa María, fue fundado en 1938 y en la actualidad cuenta con los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria. Acoge una población estudiantil de 750 alumnas aproximadamente el Colegio ya cuenta con un Proyecto Educativo Institucional.

En Abancay: El Colegio Nacional Santa Rosa, fundado en 1938, cuenta también con los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria y acogen una población estudiantil de aproximadamente 950 alumnas. El Colegio también cuenta con un Proyecto Educativo Institucional.

En Chosica: El Colegio Peruano Alemán Beata Imelda, es un Colegio de Gestión Privada, fue fundado en 1939 y en la actualidad cuenta con los Niveles de Inicial, Primaria, Secundaria y un Centro Educativo Ocupacional de Gestión no Estatal (CEOGNE) Anexo Gratuito del Colegio. El Colegio alberga una comunidad estudiantil de aproximadamente 520 alumnas y el CEOGNE una población de 200 alumnas. El Colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional de enfoque Estratégico Situacional.

Podemos decir, entonces, que a pesar de ser tres colegios inspirados en la misma filosofía, han avanzado en cuanto a la Gestión de los mismos, pero y a pesar de hacer cada uno una labor fructífera en el lugar donde se encuentra, lo ha hecho aislada e individualmente.

Los Colegios son gestionados por Hermanas miembros de la Congregación quienes tiene plena libertad para cumplir con el cargo, tal como las Constituciones de la congregación lo estipula en el Art. 150:

“La Directora de centros educativos dirige el plantel en conformidad con los planes y programas vigentes para los respectivos niveles escolares y conforme a los dispositivos de los organismos estatales, según los casos.

Este cargo importante y específico, requiere que más allá del trato concorde con la Priora, esté en estrecho contacto con la Priora General o Regional respectivamente, la cual por su parte, procurará que la directora tenga la libertad necesaria para el buen cumplimiento de sus oficios.

La directora estará siempre al tanto de lo que concierne al desarrollo del sistema educativo, a fin de mantener su centro educativo a la debida altura.” (Art. 150; Pág. 73)

Como vemos la directora del centro goza de autonomía y de amplio poder para gestionar la Institución a la altura y según las exigencias del mundo actual. Tratando siempre de transparentar nuestro ser dominicos, buscadores de la Verdad.

3.3 Estado de la gestión educativa de la Congregación

La permanencia en el tiempo, hizo y hace que la Congregación haya vivido muchos cambios sociales, culturales y pedagógicos, incluso, experimentado muchas reformas pedagógicas y de gestión, aún la clara influencia alemana de la misma, y sin duda alguna, ha sido el pilar del desarrollo de lo pueblos en donde ha desplegado su labor educativa y ha sido sobre todo una fuerza impulsora del desarrollo de la mujer tanto en Alemania como en Brasil y Perú.

Hoy se habla mucho del rol de la mujer en la gestión educativa, pues bien, ésta es una muestra clara de una Institución que a lo largo de 700 se ha dedicado a la labor formativa y ha trabajado silenciosamente por la equidad de género, tema hoy muy voceado.

Hoy en el siglo XX podemos decir que la Congregación ha aportado en las diferentes regiones donde se ha desarrollado tanto en el aspecto pedagógico, social como espiritual. Sin embargo, los retos del siglo XXI son cada vez más exigentes y si analizamos la gestión de los colegios desde el punto de vista administrativo, nos daremos cuenta que cada uno ha avanzado en el camino de la organización a su propio ritmo.

En la actualidad el trabajo apostólico se hace cada vez más difícil, en todos los continentes: “Las miserias y las contradicciones han crecido mundialmente de manera desigual y especialmente las miserias ético –intelectuales y religiosas”⁴ (700 años...:57). El cambio de paradigmas se hace sentir a todo nivel, y el servicio apostólico que es la misión fundamental de la Congregación necesita tomar nuevos rumbos y buscar el apoyo colaborativo interinstitucional.

3.4 Necesidad del Plan Estratégico Regional en la gestión educativa de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer

“Futuro: una palabra de esperanza y de espera interior, una palabra de confianza y de miedo, una palabra significativa y decisiva para cada hombre, para los pueblos y para todas las comunidades del mundo. Una palabra también para nosotras. También nosotras una comunidad que se mide según los siglos, no necesita y no tiene porque vivir en el pasado. También le concierne a ella, pensar en el futuro y planear el futuro, si es que consciente de su responsabilidad, quiere vivir el hoy de Dios y el tiempo del mundo presente.” (775 años de nuestra Casa Madre Santa Magdalena..., 2004:57)

La Congregación es consciente de que los tiempos nuevos y los futuros no se improvisan, que es necesario unirnos de manera colaborativa para crecer como institución, “queremos planear el futuro” dicen, y creemos que en el contexto de los tres colegios en el que ya se dio el paso de la planificación institucional, se puede hacer un trabajo colaborativo para unificar criterios y planificar juntos un camino que nos lleve a vivir una gestión democrática para una cultura de paz.

⁴ 775 años de nuestra Casa Madre Santa Magdalena en Speyer y 700 años de vida Dominicana. Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer (Documento de la Congregación)

Necesitamos planear el futuro bebiendo del pasado, pero sin quedarnos en él: “Wir wollen aber ebenso von unserem Leben mit Gott Zeugnis geben und es jungen Menschen als das Ideal eines sinnerfüllten Lebens vermitteln, das sie befähigt, in Verantwortung vor Gott auch Verantwortung für sich selbst, für die Mitmenschen und die eigene Lebenswelt zu übernehmen”⁵ (Bildungsideal, s.f.)

El siglo XXI exige instituciones que se fortalezcan en su identidad y den lo mejor de sí a quienes se desarrollan en su interior, necesita revalorar a las personas en sus cualidades y potencialidades y la planificación estratégica colaborativa interinstitucional entre los Colegios es para la Congregación un instrumento necesario en el cambio de gestión que se va dando al interior de la misma. Y en la proyección a futuro del servicio apostólico que brinda.

“Se nos ha permitido ingresar en ese futuro llenas de confianza: como personas que tienen esperanza. Queremos entrar en ese futuro con una actitud de apertura. Como personas que tiene la disponibilidad para las conducciones e inspiraciones venideras.” (775 años de nuestra Casa Madre Santa Magdalena..., 2004:57)

Y para esta proyección el futuro, necesita utilizar estrategias y herramientas más modernas de la gestión y de la educación, es por esta razón que surge la necesidad de diseñar el Plan Estratégico Educativo Regional a través de una estrategia colaborativa.

⁵ Traducción: “Nosotras queremos dar testimonio de nuestra vida con Dios y comunicarla a los jóvenes, como ideal de una vida llena de sentido, que los capacitará a tomar responsabilidad ante Dios, de sí mismos, y de los demás hombres dentro de su ámbito de vivir.”

CAPÍTULO CUARTO

DISEÑO METODOLÓGICO

El reto estaba dado, había que diseñar el Plan Estratégico Educativo Regional, y para esto determinar cuál era el mejor camino para llegar a la meta, que nos lleve a buscar respuesta a preguntas como: ¿Hacia dónde vamos? ¿Para qué existimos? ¿Quiénes somos?

Dada la naturaleza colaborativa de la investigación, debíamos buscar juntos respuestas claras para evitar la dispersión y el desperdicio de fuerzas, es así que como veremos más adelante se determinó el problema de investigación, los objetivos, el método y la hipótesis a través de los cuales lograríamos definir el Plan de Acción para el trabajo colaborativo.

4.1 Determinación del problema de investigación

La Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer en Perú no es ajena a este problema; por eso, consciente de los retos, busca caminos para proyectar su trabajo educativo y quiere planificar de alguna manera y hasta donde sea posible el futuro de sus instituciones no sólo a nivel local sino a nivel Regional (Abancay, Juliaca y Chosica), por eso se pregunta: ¿De qué manera involucrar de manera efectiva y colaborativa a los Colegios de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena / Región – Perú, en la elaboración de un Plan Estratégico Educativo para la Región? , ¿Qué estrategias utilizar para crear un espacio de trabajo colaborativo entre los Colegios de la Congregación, orientados al diseño del Plan estratégico educativo?, ¿Cómo sensibilizar a los equipos de trabajo para que gestionen con su participación el diseño del Plan estratégico, que a la larga los lleve a un proceso de mejora personal e institucional? ¿Cómo hacer para recoger, contrastar y analizar la información recibida por los Equipos de trabajo y plasmarlas en el diseño del Plan Estratégico Educativo?

4.2 Objetivos de la investigación:

Para responder a estas interrogantes nos trazamos los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Fundamentar la necesidad del Plan Estratégico Educativo de la Congregación de Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer / Región Perú.

Objetivo 2: Analizar el proceso seguido para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Educativo, de la Congregación, aplicando la estrategia del trabajo colaborativo.

Objetivo 3: Proponer la estrategia del trabajo colaborativo como la estrategia más adecuada para el diseño y la elaboración del Plan Estratégico Educativo ya indicado.

4.3 Método de investigación

Para esto se propuso una investigación enmarcada dentro de enfoque cualitativo y con el método de *investigación-acción*.

La investigación-acción “significa, planificar, actuar, observar y reflexionar más cuidadosamente, más sistemáticamente y más rigurosamente de lo que suele hacerse en la vida cotidiana; y significa utilizar las relaciones entre esos momentos distintos del proceso como fuente tanto de mejora como de conocimiento. La persona que se dedica a la investigación acción realizará cuatro actividades colaboradamente, implicando en el proceso de investigación-acción a otras personas afectadas por la acción” (Kemmis y McTaggart, 1992: 17).

Los cuatro momentos que funcionan como espiral durante la investigación-acción son: el plan, la acción, la observación y la reflexión, lo que supone que el plan de acción de la investigación está sujeta a cambios cuando sea necesario, de acuerdo a las necesidades del momento. A diferencia de otras investigaciones ésta, trata de unir en la investigación la teoría y la práctica.

Se puede decir también que la investigación-acción es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia por sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y las situaciones en que éstas tienen lugar. Los grupos de participantes pueden estar constituidos por maestros, estudiantes, directores de colegio, padres y otros miembros de la comunidad; por cualquier grupo que comparta una preocupación”. (Kemmis y McTaggart, 1992: 10). Es justamente ese compartir la preocupación es la que hace que la investigación-acción tenga, como lo sostienen muchos autores, entre ellos: Stringer (1996), Blández (1996), Senge y Scharmer (2001) y Zeichner (2001) una naturaleza colaborativa que ayuda a profundizar en el trabajar en equipo.

La investigación-acción exige un trabajo riguroso y dedicado por parte del investigador y de las comunidades críticas, las cuales deben estar seriamente comprometidas con el trabajo, ya que exige de ellas mucha colaboración interrelacionada.

Pero esta investigación a medida que pasaba el tiempo y era experimentada en diversos lugares ha ido tomando diferentes formas. Blández (1996), nos describe que actualmente se habla de dos tipos de investigación-acción, la participativa y la colaborativa.

La participativa es aquella en la que el grupo de docentes se implican en la investigación desde el principio hasta el final, desde la determinación del objeto hasta la elaboración del informe final. Así podemos tener dos modelos:

1. Por iniciativa de uno o más docentes se crea un grupo de trabajo que decide o surge a lo largo de su trayectoria hacer una investigación-acción para mejorar algún aspecto de su docencia.
2. Un equipo de investigación, es decir un grupo de trabajo, guiado por un/a coordinador/a deciden poner en marcha una investigación-acción, con lo cual deciden conjuntamente el objeto de la investigación.

La investigación acción colaborativa es aquella en la que un/a investigador/a principal requiere la colaboración de un grupo de docentes para desarrollar la investigación. Veamos:

1. Un investigador o una investigadora, diseña una investigación en la que el modelo metodológico que más se ajusta es la investigación acción, que para poder ponerla en marcha tendrá que reunir y conformar un grupo de docentes interesados en el objeto de la investigación.

2. Una institución le encarga a un experto o experta que investigue sobre un tema determinado. Es el mismo caso anterior, sólo que el objeto de investigación viene determinado por una institución.

Es a través de un trabajo de investigación-acción basado en un trabajo colaborativo que se quiere abordar el problema antes planteado.

La investigación-acción no tiene variables pero si hipótesis de acción, aunque Blández nos dice que no necesariamente la investigación-acción tiene que incluir hipótesis y objetivos, que eso depende de las características de la investigación: "...si el objeto de investigación parte de un problema detectado, la hipótesis es necesaria, mientras que si el objeto de investigación es incorporar un nuevo aspecto a nuestra docencia, los objetivos son más adecuados" (Blández, 1996:62).

4.4 Hipótesis de acción

En el caso concreto de esta investigación se percibe el trabajo de tres instituciones educativas de la congregación Dominicanas de Santa María Magdalena pero de manera individual, se ve la necesidad de diseñar un Plan Estratégico Educativo Regional, para unificar criterios y fortalecer los lazos entre Colegios que son gestionados por la misma Congregación, por eso hemos propuesto objetivos e hipótesis de acción, veamos la hipótesis de acción planteada:

El trabajo colaborativo ofrece la mejor posibilidad para el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional de la Congregación en Perú.

El Plan estratégico educativo que la Congregación quiere proponer, será mucho más efectivo si se hace de manera colaborativa, es decir, de manera que se integren miembros de los diferentes colegios a través un trabajo en equipo y diseñen juntos el un plan que les ayude a enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando

metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad entre sus miembros.

Para esto se propone un Plan de Acción que irá variando por la misma naturaleza de la investigación-acción en la que la estrategia de trabajo colaborativo, será fundamentalmente trabajo en equipo, de manera virtual y presencial, dependiendo de las circunstancias y requerimientos. Para esto se utilizará el Internet, a través de una página Web y un Yahoo group que será los medios para el trabajo a distancia y la intercomunicación, ya que los diferentes Colegios están ubicados en tres departamentos diferentes: Abancay en Apurímac, Juliaca en Puno y Chosica en Lima. Y el diseño del Plan Estratégico se llevará a cabo considerando cinco etapas: Socialización, Diagnóstico FODA, Declaración de la Misión y Visión, Plan estratégico y Plan operacional.

La primera etapa surge como necesidad dentro del trabajo colaborativo y la realidad específica de los Colegios y las siguientes etapas, se basan en la propuesta de Lavín y del Solar (2000).

4.5 Plan de acción

El Plan de Acción propuesto para esta investigación es el siguiente:

- Conformar equipos de apoyo en los Colegios de Abancay, Juliaca y Chosica.
- Establecer la intercomunicación virtual de los grupos a través de un Grupo Yahoo.
- Crear una Web específica que ayude al Diseño del Plan Estratégico.
- Lograr que los grupos trabajen colaborativamente en el Diseño del Plan Estratégico, primero en su propio Colegio es decir de manera institucional y luego de manera interinstitucional vía Internet utilizando el Grupo Yahoo y la Web.

Teniendo en cuenta el plan de acción y las etapas de diseño del Plan estratégico tenemos la siguiente planificación inicial:

Tabla 3: Plan de Acción

PLANIFICACION	CRONOGRAMA
<p>PRIMERA ETAPA</p>	
<p>Sensibilización</p> <p><i>Objetivos:</i> <i>Motivar a los docentes a participar en el diseño del Plan Estratégico Regional.</i> <i>Conformar los equipos en cada lugar.</i> <i>Establecer los medios de comunicación.</i></p>	
<p>PLANIFICACION</p> <p>1. Motivación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de los miembros por parte de los Directores de cada colegio. • Criterios para la selección: <ul style="list-style-type: none"> - Edad - Años de experiencia - Identificación con la Institución - Manejo de Internet y correo electrónico. • Convocatoria a la reunión - Organización logística • Reunión durante 1 a 2 horas <ul style="list-style-type: none"> ○ Bienvenida ○ Explicación del trabajo colaborativo y plan estratégico ○ Papel que desempeña cada equipo ○ Modo de comunicación ○ Próximos pasos <p>2. Conformación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión con cada grupo representativo en los lugares correspondientes y acuerdos comunes. - Distribución del material - Fotografía final para la interrelación y el conocimiento mutuo. <p>3. Establecer comunicación y socialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de una página Web para la comunicación virtual. - Publicación de la Web e inscripción de los participantes <p>Invitación escrita a cada grupo a que se inscriba en el trabajo colaborativo y comienza el intercambio de información.</p> <p>La primera fase, será un espacio para que cada grupo se de a conocer y se compartan experiencias a través de la Web.</p>	<p>Agosto – setiembre 2005</p> <p>30 de setiembre – Chosica del 2005</p> <p>3 de octubre del 2005</p>

SEGUNDA ETAPA	
Diagnóstico (FODA)	
<p><i>Objetivo:</i> <i>Reflexionar acerca de su situación y de la Región, descubrir y contrastar sus puntos de vista acerca de la realidad educativa de sus Colegios y de los demás colegios de la Región.</i></p>	
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para mejor información, publicaremos un tema que será de información y debate tomado de Lavín: "aclarando conceptos en torno al Proyecto Educativo Institucional" - Luego de publicarlo, se pide a los grupos que lean el documento, lo debatan, identifiquen el momento del Diseño en el que nos encontramos. - Seguidamente publicamos una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño que responda a un modelo FODA. - Los grupos deberán trabajar individualmente y luego compartir el resultado de los trabajos con el resto de los grupos, quienes analizarán el suyo y el de los demás y darán los alcances para el trabajo final. - Se revisa los resultados finales del FODA como lectura de la realidad regional. <p>Se puede usar la dinámica del autodiagnóstico participativo (Lavin)</p>	03 al 07 de octubre del 2005
TERCERA ETAPA	
Declaración de la Misión y Visión	
<p><i>Objetivo: Que el equipo contribuya a la determinación de la razón de ser de la Institución (Misión) y logre plasmar la Visión de la Institución a nivel regional.</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Para la determinación de la Misión, realizarán dos actividades: <ul style="list-style-type: none"> o La primera es conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que se publicará en la Web, con algunas preguntas que serán discutidas en el Foro. o La segunda es que cada equipo responda a la preguntas que guiarán de alguna manera la elaboración de la Misión (Lavín p. 84). o Las respuestas a las preguntas elaboradas por cada grupo, serán trabajadas y contrastadas por cada grupo y puestas en común a través de la Web. Finalmente se sacarán conclusiones para elaborar la Misión. - Para la elaboración de la Visión: <ul style="list-style-type: none"> o Cada equipo plantearán un listado de diez sueños hacia los cuales debe tender la región, luego se ponen 	11 al 21 de octubre del 2005

en común los resultados y se concluyen con la Visión.	
CUARTA ETAPA	
Planificación estratégica	
<p><i>Objetivo: Formular objetivos a partir de la Misión y Visión que pretendan orientar las actividades, hacia el logro de la Misión en los campos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Orientación educativa.</i> - <i>En relación con el docente</i> - <i>En relación al proceso de aprendizaje</i> - <i>En relación a los estilos de organización.</i> 	
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se publica un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos. <ul style="list-style-type: none"> o Cada equipo deberá leer el documento y elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, que luego serán puestos en común y discutidos en el Foro. - Se sacan las conclusiones y se elaboran los objetivos estratégicos finales, para luego sugerir las actividades correspondientes a cada objetivo. 	24 al 28 de octubre del 2005
QUINTA ETAPA	
Planificación Operativa.	
<p><i>Objetivo: desarrollar programas o proyectos a corto y mediano plazo para lograr la Misión y visión de lo Colegios en la región.</i></p>	31/10 al 04 de noviembre del 2005
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicar un texto con información básica - Cada grupo deberá presentar según las condiciones previstas los proyectos o programas a desarrollar y ser discutidos por los demás grupos para finalmente decidirse por algunos. 	

Fuente: Elaboración propia

Es importante tener presente que el trabajo colaborativo interinstitucional presenta algunas dificultades como: la de unificar criterios, tiempo para la coordinación, incumplimiento de acuerdos y del cronograma propuesto, y otros. Sin embargo tiene también grandes ventajas como son: analizar en común entre centros problemas que son comunes, reforzar la identidad de los Centros, aumentar el autoconcepto y autoestima entre el profesorado mejorando su sentimiento de propiedad y pertenencia al centro escolar de referencia; constituir agrupaciones, consorcios colectivos o grupos con la finalidad de defender valores comunes, etc. (Gairín,1998). Es por esto que el desafío de la Congregación como gestora de una labor educativa de ámbito regional, es

inspirar y motivar a sus Colegios para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable propiciando múltiples espacios de interrelación de los mismos, que hagan posible una sinergia capaz de promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

4.6 Características del equipo colaborativo

Conscientes de la trascendencia del trabajo, se inició la investigación, y para esto se contó con un grupo representativo formado por laicos y religiosos, en cada uno de los tres Colegios en distintos lugares del Perú: Santa Rosa en Abancay, Elena de Santa María en Juliaca y el Colegio Peruano Alemán Beata Imelda en Chosica.

Cada grupo representativo estuvo compuesto de 7 personas como máximo que fueron designadas por las Directoras de cada Colegio. El perfil de cada uno debía tener las siguientes características: identificación con el Colegio, disponibilidad de tiempo para trabajos grupales e individuales, de diferentes niveles, edades y especialidades y con facilidad en el manejo del computador.

La convocatoria a los grupos representativos se hizo a través de las Directoras de cada uno de los Colegios como parte de la estrategia de intervención, para que el trabajo tuviera la seriedad del caso, y no se considere como un simple trabajo de investigación.

Los Directores recibieron una carta con información sobre el trabajo y las características que debía tener cada docente miembro del equipo. (Ver anexo 1) Luego de la convocatoria hecha por las Directoras se hizo la visita presencial para conformar oficialmente los equipos en cada Colegio y se tuvo una reunión cuya agenda contenía la bienvenida, entrevista y pautas generales para el trabajo.

El día 31 de agosto del 2005, se constituyó formalmente el primer grupo representativo en Abancay en donde se tuvo una reunión y se pasó a registrar

a los participantes que fueron en total siete tal como figura en el Diario de Campo.

Tabla 4: Miembros del equipo colaborativo de Abancay

NOMBRE	CARGO /NIVEL
Acosta Trujillo, Sulma	Directora de Inicial
Condori Huisa, Isabel	Profesora de Secundaria
Gallo Chipana, Catalina	Profesora de Primaria
Soria Gutiérrez, William	Profesor de Secundaria
Soto Villar, Giannina	Profesora de Primaria
Torres Peña, Luz Marina	Profesora de Primaria
Valer Ugarte, Jenne	Profesora de Primaria

Fuente: Elaboración propia.

Luego de esta reunión se les pidió que abrieran correos en Yahoo para luego suscribirse al grupo Yahoo, que se crearía para este fin.

El 02 de setiembre del 2005, se reunió el equipo de Juliaca con quienes tuvimos una reunión para las indicaciones generales y ser registrados como miembros del equipo representativo, este equipo contó con la presencia de la Directora del Colegio.

Tabla 5: Miembros del equipo colaborativo de Juliaca

NOMBRE	CARGO /NIVEL
Barrientos, Virginia	Directora del Colegio
Bedregal Pacheco, Silvia	Psicóloga
Chamba Carrasco, Julia	Profesora de Primaria
Hernández Peña, Rosario	Profesora de Secundaria

Llerena Vargas Ricardo	Profesor de Secundaria
Medina Huertas, Carlos	Profesor de Secundaria
Mendoza Aco, Mario	Coordinador General del Colegio
Tejada Zegarra, Élida	Profesora de Inicial

Fuente: Elaboración propia

El equipo de Juliaca conformado por todas estas personas, también fue invitado a abrir correos con cuenta en Yahoo, igualmente para suscribirse en el grupo Yahoo.

Finalmente se conformó también el equipo representativo de Chosica, fueron convocados por la Directora 7 personas y posteriormente se integraron 3 personas más, quienes fueron aceptadas en previsión a posibles retiros.

Tabla 6: Miembros del equipo colaborativo de Chosica

NOMBRE	CARGO /NIVEL
Alania Ruiz, Edgar	Profesor de Primaria
Fernández Cavenago, Liliana	Psicóloga
Huatay Enríquez, Christians	Profesor de Secundaria
Iraola Real William	Profesor de Secundaria
Maravi Pinto, Doris	Profesora de Secundaria
Terrazas Rodríguez, Guadalupe	Profesora de Primaria
Torres Hurtado, Nelly	Profesora de Secundaria
Sousa Cacho, Lita	Profesora de Secundaria
Vallenás Valer, Lili	Profesora de Inicial
Vásquez de Viale, Marcela	Psicóloga

Fuente: Elaboración propia.

Todos los profesores mencionados en las tres tablas anteriores comenzaron como miembros del equipo de trabajo colaborativo para el Diseño del Plan estratégico, sin embargo no todos terminaron en el equipo, pues se fueron retirando por falta de tiempo.

4. 7 Estrategias de trabajo colaborativo

El Plan de acción propuesto para la investigación tuvo dos componentes principales, el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional y la aplicación de las estrategias colaborativas en el trabajo de diseño, esto se puede observar en resumen, en el gráfico N° 1 y la tabla N° 7.

Como se ve en la parte superior del cuadro aparece el diseño del Plan Estratégico a través de cinco etapas: la Sensibilización, el análisis FODA, la Declaración de la Misión y Visión, el Plan Estratégico y finalmente el Plan operativo, pero todo esto a través del trabajo colaborativo que está centrado fundamentalmente en el trabajo en equipo. Los instrumentos de comunicación fueron la Web y el correo electrónico a través del grupo Yahoo.

La Web estuvo enriquecida con algunas fotos de los encuentros presenciales y fue un instrumento muy importante por la característica virtual del trabajo (Ver anexo 2). Ya que nos permitió visualizar el escenario del trabajo y facilitar el conocimiento de los grupos representativos de cada lugar a través de la Web. Además de explicar paso a paso las etapas del diseño del Plan. Sin embargo los documentos de trabajo no fueron publicados en la Web sino fueron enviados a los correos personales de cada participante porque la comunicación fluida se dio a través del correo electrónico.

4. 8 Técnicas e instrumentos para el recojo de datos

Las técnicas que se utilizaron para el recojo de datos fueron principalmente la observación y el registro de datos a través del Diario de Campo en el que se iba anotando día a día la planificación y el desarrollo de la investigación, en él

se recogían los sucesos, anécdotas e interpretaciones de lo que se iba haciendo. El Diario de Campo fue utilizado a lo largo de toda la investigación.

Los instrumentos utilizados para el recojo de información en la investigación, fueron:

Focus Group 1 (FG1), (Ver anexo 3) se aplicó a cada uno de los equipos colaborativos al finalizar la segunda etapa del diseño, con la finalidad de recoger información sobre el trabajo colaborativo que se venía realizando y la importancia de la comunicación virtual, además de las sugerencias para mejorar el trabajo. Este fue aplicado el 03 de diciembre del 2005 en Abancay, el 06 de diciembre del 2005 en Juliaca y el 09 de diciembre en Chosica.

Encuesta personal, (EP) (Ver anexo 4) Al finalizar la segunda etapa fue también necesario aplicar una encuesta de cinco preguntas, vía e-mail, para conocer la utilidad del Grupo Yahoo y la Web como medios de comunicación y referencia para el trabajo. Este fue enviado el 30 de noviembre del 2005 a todos los miembros participantes.

Focus Group 2 (FG2) (Ver anexo 5), Este fue aplicado a los representantes de los tres equipos colaborativos al finalizar el trabajo presencial para recoger información sobre la experiencia de todo el trabajo colaborativo, es decir de la etapa virtual y la presencial, las ventajas de este tipo de trabajo y la presencia de la directoras en el trabajo. Este fue aplicado el día 22 de enero del 2006 en Chosica, lugar de encuentro de los representantes de los diferentes equipos.

Focus Group 3 (FG3) (Ver anexo 6) fue aplicado a las directoras de los tres colegios que nos acompañaron en la fase presencial para conocer sus apreciaciones sobre el trabajo, así como las ventajas y desventajas de este tipo de trabajo. Este fue llevado a cabo el 23 de enero del 2006 también en Chosica al finalizar el trabajo presencial.

Finalmente se utilizó la triangulación para analizar los datos de la investigación y elevar el informe analítico.

Para contrastar los datos y el análisis del proceso seguido para diseñar el Plan Estratégico Regional, se utilizó la información recogida en el Diario de Campo cuyo código es (DC). También las cartas enviadas a las directoras codificadas como: Carta 1 (C1) y Carta 2 (C2).

Se recogió abundante y valiosa información también a través de tres Focus Groups realizados en diferentes momentos cuya codificación es: Focus Group 1 (FG1), fue aplicado a cada equipo colaborativo en diferentes momentos, en los lugares donde se encontraban.

Luego de esto se aplicó también a todos los miembros del equipo colaborativo una encuesta personal vía correo electrónico codificada como (EP)

Focus Group 2 (FG2), fue el aplicado en la reunión presencial, aplicado a los miembros representativos de los diferentes equipos colaborativos.

Focus Group 3 (FG3), aplicado a las directoras de los tres colegios, presentes en el trabajo de la fase presencial.

Toda esta información integrada y contrastada nos ayudó a analizar más objetivamente el proceso desarrollado a lo largo de las cinco etapas, la actitud y respuesta de los participantes, la temporalización del trabajo, la actitud y participación también de los directivos, así como las dificultades y aciertos en el trabajo, todo esto se ve plasmado en el análisis de resultados.

Gráfico N° 1: Plan de Acción



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7: Estrategias de trabajo colaborativo

CRONOGRAMA	ETAPAS DEL DISEÑO	ESTRATEGIAS DISEÑO	ESTRATEGIA COLABORATIVA	INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION DE LA ESTRATEGIA COLABORATIVA
15 /10/ 05	Comienza la intercomunicación	Publicación de la Web	Conformación de grupos	
17-21/10/05	Socialización	Presentaciones y respuesta al cuestionario sobre la Web.		
24-28/10/05	Diagnóstico (FODA)	Lectura del documento y autodiagnóstico participativo Cuestionario FODA	Trabajo en equipo	Encuesta sobre el primer trabajo en equipo.
31-04/11/05	Declaración de la Misión	Lectura del documento de la Congregación y responden a preguntas que guiarán la elaboración de la misión	Trabajo en equipo	Encuesta
07-11/11/05	Declaración de la Visión	Escribir un listado de diez sueños	Trabajo en equipo	Encuesta y Focus Group
14-18/11/05	Planificación estratégica	Formular objetivos a partir de la Misión y Visión para los 4 campos	Trabajo en equipo	Encuesta
21-25/11/05	Planificación operativa	Proponer dos programas o proyectos por área	Trabajo en equipo	Encuesta
			Evaluación de trabajo colaborativo	Focus group
28-03/12/05	Elaboración del documento final		Trabajo en equipo	
05-09/12/05	Elaboración del documento final		Trabajo en equipo	
12-16/12/05	Publicación del documento			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO QUINTO

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo analizaremos, paso a paso, el proceso seguido para diseñar el Plan Estratégico de manera colaborativa, ya que como sabemos toda investigación-acción esta sujeta a cambios cuando es necesario y de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, tratando de mejorar lo que se va haciendo.

Como vimos en el Plan de acción propuesto y en el cronograma del mismo, la investigación estaba prevista para ser realizada en un plazo de cuatro meses, comenzando en agosto del 2005 y terminando en noviembre del mismo año. Sin embargo, por las razones, que veremos más adelante, el diseño comenzó en agosto y culminó en enero del 2006, es decir dos meses después de lo previsto, con algunos cambios y arreglos en la planificación.

Inicialmente el trabajo de las cinco etapas del diseño del Plan Estratégico Educativo Regional, se había propuesto a través del trabajo en equipo bajo las modalidades: presencial y virtual. Entendiendo por presencial el trabajo de equipo en sus propios colegios y virtual respecto a la interrelación con los demás equipos. Sin embargo, por razones de tiempo y otros que veremos en el

análisis, sólo logramos trabajar de esta manera las dos primeras etapas e iniciamos la tercera que es la de la Declaración de la Misión y Visión. Es en este momento en el que luego de haber reflexionado y haber recogido algunas ideas de los mismos participantes acerca del proceso en las tres primeras etapas, se hizo un reajuste y se propuso un trabajo presencial con la participación de algunos miembros representantes de cada equipo más la colaboración de las directoras de cada Colegio. Es decir comenzamos una nueva fase en el trabajo colaborativo.

Por esta razón y para efectos de un mejor análisis del trabajo colaborativo, llamaremos a la primera parte del trabajo, fase virtual, ya que el trabajo y la interrelación con la totalidad del equipo se dio de manera virtual y la segunda fase, se llamará: fase presencial, porque el trabajo con los participantes se dio exclusivamente de manera presencial.

La fase virtual como ya dijimos anteriormente, es aquella referida a la interrelación de los equipos, es decir la fase en la que el trabajo y comunicación entre los equipos se dio de manera virtual, esta abarcó concretamente las tres primeras etapas del diseño: La etapa de la Sensibilización, el Diagnóstico FODA y la Declaración de la Misión y Visión, ya que por dificultades de tiempo y cambios en la planificación las siguientes etapas se llevaron a cabo de manera presencial. No obstante como veremos más adelante, al realizar la reunión presencial, también se revisaron algunos documentos ya presentados debido a la presencia de las directoras y que era necesario incorporar los alcances de las mismas para continuar el trabajo de manera secuencial en el que las Directoras también se sintieran involucradas.

Analizaremos los resultados del trabajo colaborativo, considerando las etapas de diseño del Plan Estratégico según lo propuesto en el cronograma, mencionando los cambios hechos y tratando de especificar lo experimentado en la etapa virtual y la presencial.

5.1 Sensibilización

La etapa de la sensibilización tuvo tres objetivos: el primero, motivar a los docentes a participar en el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional. Este objetivo se trabajó como una sub etapa denominada “Motivación”. El segundo: Conformar los equipos en cada lugar, denominado “Conformación de los equipos” y el tercero: Establecer los medios de comunicación adecuados, denominado en el mismo nombre.

La etapa de la sensibilización es la puesta en marcha del diseño, luego de haber hecho un sondeo sobre la viabilidad de la investigación y la disponibilidad de las personas a colaborar con la misma.

Como es de suponer antes de motivar a los profesores había que sensibilizar primero a las directoras de los tres Colegios porque además del apoyo que debían brindar a los miembros de los equipos colaborativos, la presencia de las mismas era una garantía para que el trabajo no sea un simple trabajo de momento sino que se de la continuidad necesaria. Por esta razón, como consta en el Diario de Campo (DC: 1) ya el 27 de abril del 2005 se escribe una carta a las directoras consultado sobre la viabilidad del trabajo. Por error involuntario la carta sólo le llegó a la Directora de Abancay, quien respondió favorablemente por vía telefónica, entonces se consultó también por vía telefónica con la directora de Juliaca quien accedió, luego se conversó personalmente con la Directora de Chosica quien también accedió gustosa. Este fue el paso previo antes de comenzar la planificación. Teniendo ya la certeza de poder contar con el apoyo de las directoras y profesores del los tres Colegios, se comenzó la planificación.

A continuación analizaremos las tres sub etapas:

5.1.1 Motivación

Luego de un tiempo de preparación y trabajo silencioso, el 22 de agosto del 2005 se conversó con la Directora de Chosica y se envía la carta a las

Directora de Juliaca y en ésta se especifican las características de las personas que deben formar el equipo colaborativo:

- “- Colegas identificados con la Institución que: puedan interactuar vía Internet con colegas de otros Colegios, que tengan cierta disponibilidad de tiempo para hacer trabajos individuales y grupales (El contacto será presencial y a distancia, dependiendo de las necesidades) En el trabajo se considera la participación activa de cada persona.*
- El grupo debe ser heterogéneo es decir debe tener personas de los diferentes niveles, edades, especialidades, etc. Para que el trabajo sea viable y el enriquecimiento mutuo, el grupo no debe exceder de 7 personas. (Conviene que haya personal religioso en los grupos)...” (C2)*

Las cartas tenían doble finalidad, la de informar con más detalle sobre el trabajo pero también la de motivar la participación de los miembros y despertar más el interés de las directoras.

En las cartas se anunciaba además una visita presencial para motivar a los grupos ya que además de lo manifestado por las directoras era necesario conocer a los miembros del equipo en cada Colegio y recoger las primeras impresiones para el trabajo.

La respuesta a las cartas fue positiva y se dio en el caso de Abancay y Juliaca por vía telefónica. La idea fue bien acogida y ayudó a crear más interés por ambas directoras. En el caso de Chosica la propuesta también fue aceptada, sin embargo se delegó el trabajo al subdirector, por falta de tiempo de la directora. Tal vez por tratarse de un diseño como parte de una investigación resultaba un tanto difícil que los directores asumieran un rol más protagónico en este trabajo.

Luego de consultar con las Directoras sobre la viabilidad de la Investigación en los tres Colegios: Santa Rosa en Abancay, Elena de Santa María en Juliaca y Beata Imelda en Chosica, y haber planificado la misma en cinco diferentes etapas, se vio por conveniente que sean ellas las que eligieran a los grupos colaborativos en cada Colegio, ya que de esta manera el compromiso de cada equipo se vería respaldado por la autoridad del Colegio.

Esta estrategia de intervención fue útil, sin embargo tal vez hubiese sido mejor si las Directoras participaban activamente como miembros de los equipos colaborativos. La invitación a participar activamente también fue verbal, sin embargo sólo la directora de Juliaca accedió a la invitación y estuvo presente en la primera reunión y luego al parecer por dificultades tiempo ya no asistió. Se podría decir que el respaldo de las directoras fue directo en el primer momento luego fue más bien indirecto. Sin embargo el respaldo que dieron en el primer momento, fue crucial, ya que aún la no participación activa de ellas, los profesores comenzaron a trabajar con interés y esto se verá en el siguiente punto.

5.1.2. Conformación de los equipos

A pesar de que la fase de la motivación había sido buena y las directoras aceptaron el pedido de elegir a los miembros de los equipos colaborativos, se hacía necesaria la visita presencial a los lugares de trabajo para conversar con quienes habían sido elegidos sobre la disponibilidad de tiempo, el grado de compromiso de cada uno y las expectativas con las que venían, de manera que esto sea también una forma de confirmar la viabilidad del trabajo in situ.

Fue así entonces, que se planificó, como consta en el Diario de Campo, la visita al equipo colaborativo de Abancay para el 26 de agosto del 2005, lamentablemente la fecha coincidió con las celebraciones patronales del Colegio y esto dificultó la reunión, pues como dijimos anteriormente, las directoras habían aceptado apoyar en el trabajo, pero al parecer no terminaban de entender aún la dinámica ya que cuando se llegó a Abancay, el equipo colaborativo aún no había sido convocado sino hasta nuestra presencia en el lugar. Esto indica también que el rol de la carta fue más una estrategia de información que de motivación para los Directores.

La reunión estaba prevista inicialmente para el 29 de agosto, sin embargo sólo asistieron dos miembros, razón por la cual tuvimos que reprogramarla para el 31 de agosto, fecha en que finalmente la llevamos a cabo:

“El día 31 de agosto del 2005, me reuní en Abancay con el grupo representativo propuesto por la directora, la reunión tenía como objetivo: Motivar a los docentes a participar en el diseño del Plan estratégico y conformar los equipos en cada Colegio.” (DC: 4)

El equipo colaborativo del Colegio Santa Rosa de Abancay que para efectos de la investigación será codificado como EA, estuvo conformado por 7 personas, cuyos nombre ya fueron dados a conocer.

La agenda de la reunión como figura en el diario de campo, Pág. 4, fue:

1. Bienvenida.
2. Explicación de los que significa el trabajo colaborativo,
3. Papel que desempeñará cada grupo representativo.
4. Modo de Comunicación, y
5. Foto del equipo

Los participantes ofrecieron su apoyo para el trabajo y mostraron su disponibilidad de colaborar con el Diseño del Plan Estratégico educativo. Luego de la reunión, se tomó la foto del equipo.

Continuando con las visitas presenciales, la segunda reunión fue con el equipo colaborativo de Juliaca (EJ):

“A las 3:30 del viernes 02 de setiembre del 2005, me reuní con el equipo de Juliaca, en esta reunión también estuvo presente Directora del Colegio. El objetivo y la agenda fue la misma que la reunión de Abancay: Bienvenida, explicación de lo que significa el trabajo colaborativo, papel que desempeñará cada grupo representativo, modo de comunicación y foto del equipo” (DC:6)

Los miembros del equipo colaborativo fueron también 7 pero a diferencia de los otros equipos, este equipo colaborativo, además de estar bien constituido, tenía también como miembro a la Directora del Colegio, casi todos asistieron puntualmente salvo uno de los miembros que se disculpó y anunció su demora por motivos de trabajo.

La agenda de la reunión fue exactamente la misma que la de Abancay, en realidad fue la misma para los tres equipos colaborativos. En este grupo a diferencia de los otros había *“mucho interés por elaborar juntos un marco referencial histórico para comenzar a hacer el trabajo.”* (DC Pág. 6). Aquí fue necesaria sólo una reunión. Al parecer el equipo ya estaba convocado y estaban más motivados que el anterior, considero también que la presencia de la Directora fue algo importante en la motivación y compromiso de los profesores presentes.

Luego de la visita a Juliaca, se continuó el trabajo de reajustes en el Plan y el diseño de la Web, al mismo tiempo que se volvió a insistir en la conformación del equipo de Chosica, la petición a la Directora fue verbal, pero al ver que no hallábamos una respuesta pronta, se optó por entregarle una carta escrita el 04 de octubre, ésta fue respondida el 10 del mismo mes y se nos entregó la lista de los miembros del equipo en Chosica. Como consta en el diario de Campo el 10 de octubre del 2005 se hizo la reunión con el equipo representativo de Chosica (ECH):

“Hoy recibí la relación del equipo colaborativo de Chosica, luego tuve una pequeña reunión presencial en la que noté una muy buena acogida del proyecto y mucho entusiasmo por participar y sobre todo por comenzar el trabajo...”

El equipo de Chosica está conformado por 8 personas. Como ya dijimos anteriormente, la Directora delegó la elección de los profesores al subdirector del Colegio.

La intervención de los directivos en esta primera fase ayudó mucho a la motivación de los miembros porque se sintieron especialmente escogidos y privilegiados de poder participar en el trabajo, cuando muchos otros podían también hacerlo y más aún porque la Directora del Colegio o el Subdirector, se lo solicitaba.

Así mismo, en los tres casos antes mencionados, la reunión presencial fue muy importante, no sólo para los miembros del equipo sino también para el monitor del trabajo porque ayudó a que la comunicación sea más fluida y la toma de decisiones en caso de dificultades posteriores en el desarrollo del trabajo sea también más viable.

Una vez conocido el lugar y las personas en sus diferentes realidades, así como la disponibilidad de cada una a realizar el trabajo en equipo y colaborar con el Diseño del Plan estratégico Regional se hace más cercano el trabajo virtual.

También, al hacer un sondeo sobre los requisitos para formar el equipo colaborativo, todos manifestaron tener los conocimientos necesarios para el uso del Internet ya que para este trabajo ese requisito era uno de los fundamentales. En dicha reunión se les manifestó que nos comunicaríamos a través de una Web especialmente diseñada para este trabajo, Foro y Chat y de un grupo Yahoo, que lo crearíamos posteriormente. Ellos manifestaron no tener problemas al respecto. Finalmente se procedió a tomar la foto del grupo para la Web.

De esta manera quedaban conformados los equipos colaborativos en los tres Colegios y se ratifica el apoyo de los miembros para el trabajo colaborativo, aspecto muy importante para continuar con el mismo.

5.1.3 Comunicación y socialización

La socialización y comunicación suponían crear una página Web, abrir el grupo Yahoo e iniciar la inscripción de todos los miembros en el grupo para crear espacios a través de los cuales hacer un trabajo más interactivo.

Una vez conformados los equipos fue necesario terminar la Web y crear el grupo Yahoo. Esto llevó más tiempo del previsto, y como figura en el diario de campo, recién el 03 de octubre terminamos la Web y ésta fue publicada el 04

de octubre, seguidamente se abrió el grupo Yahoo el 05 de octubre bajo la denominación: trabajo_colaborativo_peru@yahoo.com .

La importancia del correo electrónico fue vital en esta fase y en las siguientes. La comunicación era en primer lugar a través de este medio.

Una vez preparado todo, se redactó un fax para ser enviado el 07 de octubre, pero por falta de fluido eléctrico no se pudo enviar y a la vez nos encontramos con la sorpresa de que los profesores no se encontraban en sus colegios porque la semana de vacaciones coincidía con la convención de Colegios Católicos a la cual muchos de ellos acudirían. Entonces caímos en la cuenta de que olvidamos pedir los Cronogramas de actividades de los diferentes colegios. No podríamos comunicarnos con ellos sino hasta el 17 de octubre, esto nos obligó a reestructurar fechas y probablemente algunas actividades en la planificación. Mientras tanto aprovechamos el tiempo para afinar cosas en la Web. A la vez el equipo de Chosica nos hace saber que tienen dificultades con la organización del tiempo y con encontrar un momento oportuno para reunirse.

Por fin el 18 de octubre se pudo enviar un fax, comunicando a los colegas la apertura del Grupo Yahoo y la pronta publicación de la Web con los pasos a seguir en el diseño del Plan Estratégico Educativo. Ésta no podía ser publicada sin que la mayoría de los participantes se hayan inscrito.

El 20 de octubre se inicia la comunicación a través del correo electrónico y del grupo Yahoo, la motivación de cada miembro del grupo era evidente, que se vio reflejado en las expectativas que cada uno enviaba en sus presentaciones, cada participante debía enviar su cuenta en Yahoo y suscribirse al grupo para poder iniciar la intercomunicación, además debía enviar una pequeña presentación con sus datos, que sería publicada en la Web y serviría para conocernos mejor entre todos.

El equipo en iniciar la suscripción al grupo Yahoo, fue el de Chosica y estas son las expectativas:

“Estoy contenta de conocerlos y trabajar en conjunto” (CE, 31/oct. 2005)
“Espero como parte del equipo brindar lo mejor de mi para lograr que este Proyecto, que parece ser tan interesante, pueda concluirse en la forma más adecuada” (CE, 21/Oct. 2005)
“...Estoy muy ilusionada con el Proyecto que estamos emprendiendo y confiemos que pronto veremos los frutos” (CE, 11/Nov.9 2005)

La idea motor en la motivación del equipo de Chosica es la realización del PROYECTO, un proyecto común que integre los colegios, y a los colegas de los diferentes centros.

“...Espero compartir con ustedes experiencias...” (CE, 14/Nov. 2005)

En el equipo colaborativo de Abancay, es resaltante la idea de que el trabajo se hará de manera colaborativa, pero ligada al intercambio de experiencias, más no a construir algo juntos:

“Tener la oportunidad de trabajar el Proyecto Colaborativo e intercambiar mis experiencias con otros colegas” (CE, 09/Nov.)
“...Intercambiar experiencias que enriquezcan nuestro trabajo colaborativo en el proyecto educativo...” (CE, 09/Nov.)
“Colaborar con todo lo necesario para el buen desarrollo del Proyecto Colaborativo que Ud. está dirigiendo, le cuento que esto me servirá también para los cursos que estoy desarrollando en mi Maestría...” (CE, 10/Nov. 2005)

También está como motivación la idea del crecimiento personal y profesional a través de intercambio de experiencias en bien de la Institución:

“Contribuir al Proyecto Institucional Educativo para la integración de nuestro Centros, para desarrollar las capacidades de nuestros estudiantes en base a las experiencias y realidad de cada institución educativa.” (CE, 09/Nov. 2005)
“...me satisface compartir este tipo de acciones, pues eso me permitirá poder compartir experiencias con personas como Ud. Lo cual me permitirá desarrollarme más en mi labor docente...” (CE, 21/Oct. 2005)

En el equipo de Juliaca en el que se ve claramente la motivación por el Trabajo en Equipo:

“Siempre estoy dispuesto para el trabajo en equipo en bien de la Institución” (CE, 02/Nov. 2005)

Igualmente el intercambio entre las tres instituciones es algo que los motiva:

“...mis expectativas son lograr que el Proyecto que se está realizando obtenga muy buenos resultados y favorables expectativas para las tres instituciones educacionales.” (CE, 22/Oct. 2005)

“Adentrar en la investigación educativa, intercambiar conocimientos, experiencias, afanes cognoscitivos. Fomentar actitudes para la práctica axiológica, todo esto con el asentimiento de la fe cristiana y la ayuda divina” (CE, 03/Nov. 2005)

Sin embargo a pesar de la buena disponibilidad y motivación de los colegas, muchos de los miembros del grupo no habían abierto nuevas cuentas en Yahoo, ya sea por falta de tiempo o poco manejo de herramientas informáticas, como es el caso de algunos colegas en Abancay, como consta en el mail recibido el 8 de noviembre del 2005 habiendo comenzado la fase de socialización el 18 de octubre del 2005.

“... disculpa por no estar puntual con el trabajo, se nos está haciendo difícil con el horario y trabajos de los profes y ahora recién nos pudimos juntar, y a algunas les tuve que enseñar, especialmente a las profes de primaria, a crear y enviar correos...” (CE, 08/nov. 2005)

Las respuestas recibidas a la convocatoria continuaron llegando aún por más tiempo, esto quiere decir que el tiempo de inscripción y socialización debió durar mucho más y tal vez es necesario inscribir a los miembros en la etapa presencial ya que también tuvimos fallas del sistema en el caso del grupo Yahoo, ya que más de una vez los colegas no recibieron la invitación de suscripción al grupo:

“...entré al correo etz3 y no hay ninguna invitación, es que ese correo figura así: etz3@yahoo.com.ar he aperturado un nuevo mail: eliteze@yahoo.com de todas maneras voy a revisar los dos correos, pero le comunico que hasta la fecha no he recibido ninguna invitación.” (CE, 28/oct. 2005)

“...hasta el momento no me ha llegado la invitación para el trabajo en grupo” (CE, 02/nov. 2005)

Como se ve en las citas anteriores, a la falta de tiempo y manejo de Internet en algunos casos se sumaron las fallas técnicas.

Durante este tiempo tratamos de comunicarnos y motivar a las personas a que siguieran suscribiéndose y participen de la intercomunicación que se venía dando, la fluidez no era la esperada y generalmente se dirigían a nosotros, más no intercambiaban información entre los tres equipos.

Hasta este momento las inscripciones fueron llegando lentamente, y algunos colegas del grupo de Chosica, ya querían comenzar a trabajar: “¡Es hora de comenzar con el trabajo! ¿no les parece?” “¿Qué hay que hacer?(CE, 02 Nov. 2005), obviamente la información estaba en la Web que no podíamos publicar sin que todos estuvieran inscritos, pero el tiempo corría así que nos vimos en la necesidad de enviar un mail de emergencia en el que se les pide comunicar a los demás miembros no olvidar enviar sus datos y a la vez quienes ya estén suscritos pueden visitar la Web, ya publicada en <http://www.cbi.edu.pe/CONGREGACION/> y nos hagan llegar sus inquietudes y sugerencias.

Con la publicación de la Web los colegas tienen acceso a la información sobre el diseño del Plan Estratégico educativo, información relevante sobre los tres colegios, sin embargo parte de la información no publicada les será enviada por el correo electrónico, por eso urgía la suscripción. Algunos miembros de los equipos colaborativos ya comienzan a motivar el trabajo:

*“Que les parece si comenzamos a organizarnos los integrantes de los tres grupos y ver ¿Cómo hacemos para avanzar esta parte?”
Según el cronograma andamos ya algo atrasados y esta sería una forma de empezar, mientras esperamos que vayan llegando los documentos que corresponden a las etapas siguientes. (CE, 04/nov. 2005)*

Luego de todo este intento de comunicación y suscripción decidimos comenzar con el trabajo y comenzar con la segunda etapa el 06 de noviembre. Pero

antes de pasar al análisis de la segunda etapa analizaremos nuestros instrumentos de comunicación como son el Website y el Grupo Yahoo.

a) Website

En primera instancia el trabajo se orientó fundamentalmente a diseñar la Web, como un espacio interactivo de información y comunicación, a través de la cual debía darse la primera parte de la socialización en el que cada miembro tenga un espacio de presentación personal y grupal. Para esto, debía cada uno enviar un mail con la dirección de correo en Yahoo y una presentación personal que expresaba también las expectativas para con el trabajo. A la vez que enviaban sus direcciones recibían una invitación para suscribirse al grupo Yahoo.

Según el cronograma publicado en la Web, la publicación de la misma estaba prevista antes de la socialización, pero esto no era posible sin los datos de los profesores participantes, por lo que fue mejor poner la socialización antes que la publicación de la Web, para que los grupos colaborativos en los diferentes lugares comiencen el trabajo simultáneamente, pero también debido a la lentitud de respuesta, y la prisa de quienes estaban suscritos, tuvimos que publicar la Web sin que necesariamente estén todos suscritos en el grupo Yahoo.

La Web, fue diseñada durante el curso de Cultura Informática y Gestión Educativa (Semestre 2005 - II) por un grupo de cuatro compañeros de estudio, quienes diseñamos una Web especialmente para el trabajo colaborativo, la información que contiene está dividida en: Información de los Colegios de la Congregación, los miembros de los equipos colaborativos, el cronograma del diseño del Plan Estratégico Regional, además cuenta con un libro de visitas, Foro, Chat y Correo (Ver anexo 8)

A diferencia de la comunicación a través del grupo Yahoo que ayuda a la fluidez de la información, la Web es un espacio a través del cual los participantes se conocen y pueden remitirse a la información que sea necesaria

para el diseño del Plan Estratégico Regional, de manera más directa, además de conocer las Instituciones. Cuenta además con Foro y Chat que, lamentablemente no pudo ser utilizado por falta de tiempo o conocimiento adecuado del manejo de instrumentos de Internet y en algunos casos por la falta de costumbre en el uso de Internet.

Consideramos útil el uso de la Web, pues es siempre un lugar al que cualquier persona puede remitirse para conocer el trabajo que venimos realizando, los pasos a seguir, pero no necesariamente los resultados, ya que éstos serán publicados si se ve por conveniente, una vez terminado el trabajo. Sin embargo, creemos que el trabajo hubiese sido más dinámico, más interactivo y útil si se hacía uso del Foro y el Chat.

La evaluación de este instrumento de comunicación se hizo a través de una encuesta aplicada vía e-mail el 30 de noviembre del 2005. De las 25 personas que debía responder la encuesta sólo respondieron 12. Y a la pregunta: “¿Ha visitado la página Web del equipo colaborativo? ¿Cuál es su apreciación? ¿Qué sugiere para mejorarla? Ocho respondieron que si y cuatro miembros todos del equipo de Juliaca, respondieron que no. Esto nos da una idea de cómo estaban ellos remitiéndose a la Web durante el trabajo.

b) Grupo Yahoo

Así como la Web era un espacio de trabajo interactivo, el Grupo Yahoo (Ver anexo 9) cumplió también su rol de instrumento comunicador con mucha eficacia, pues todos los miembros estaban suscritos al mismo y la comunicación dependiendo de las respuestas que se emitían era a veces fluida y a veces lenta. Utilizamos este medio para socializar, para enviar las pautas del trabajo, los documentos a ser utilizados en el mismo y también la encuesta vía E-mail enviada el 30 de noviembre del 2005. Esta encuesta contenía preguntas referidas tanto a la Web como al grupo Yahoo.

Como ya dijimos anteriormente de las 25 personas que debía responder la encuesta, sólo respondieron 12 personas, que dicen que revisan el correo con

cierta frecuencia, en este caso fue el equipo de Chosica el que respondió casi en su totalidad, algunas respuestas fueron: *“En lo posible cada día”* (EP, 01/Dic. 2005), *“Diariamente chequeo el correo”* (EP, 01/Dic. 2005), *“Reviso el correo electrónico a diario”* (EP, 06/Dic. 2005); *“Usualmente cada dos días, pero cuando hay mucho trabajo, lo hago semanalmente”* (EP, 06/Dic. 2005), como se puede ver en las respuestas el requisito de manejar la computadora en el caso del equipo de Chosica, si se cumplió.

En Abancay en cambio hay variedad: *“Ahora casi a diario de acuerdo a las necesidades, ahora por el trabajo colaborativo o cuando dispongo de algún tiempo ingreso a la red...”* (EP, 12/Dic. 2005), *“No con mucha frecuencia, pero ahora tengo Internet en casa.”* (EP, 13/Dic. 2005), *“No con mucha frecuencia porque no contaba con Internet en casa ahora ya lo tengo y revisaré más mi correo”* (EP, 13/ Dic. 2005) En el caso de Abancay el trabajo produjo efectos secundarios el crear la necesidad de una mayor comunicación a través del Internet hizo que varias personas optaran por instalar Internet en casa.

En el caso de Juliaca, se vio la dificultad del uso del Internet en el Colegio, por falta de tiempo y acceso al Internet:

“Porque la encargada trabaja hasta las cinco, a cinco y cuarto y entonces cuando terminamos ya esta cerrado y no se puede, en la mañana como trabajamos todos hasta las dos de la tarde, está cerrado, no podemos ir en la mañana... venimos a las tres y media y a veces tenemos que hacer nuestro trabajo, entonces el acceso no es lo más fluido.” (FG1)

Además la falta de costumbre en el uso del Internet, y el manejar herramientas como el Chat y otros: *“...si el profesor de computo nos puede dar una o dos clases de chat para aprender, una capacitación sobre el chat...”* (FG1)

Así podemos ver la diferencia entre los tres equipos colaborativos, unos más entrenados que otros en el uso del computador y de las TICs, ello dificultó mucho la comunicación, pues mientras unos avanzaban el trabajo, otros no

respondían, cosa que también provocaba cierta desmotivación y preocupación, además de quitarle seriedad al trabajo.

El caso del equipo colaborativo de Juliaca fue a pesar de esto muy singular, porque si bien es cierto el grupo tenía menos entrenamiento en el manejo de Internet que el equipo de Chosica, sin embargo, la forma de organización y la motivación de sus miembros hizo que pudieran responder de la manera más adecuada, superando la situación satisfactoriamente, ya que eran siempre los primeros en enviar sus trabajos.

5.2 Diagnóstico FODA

La etapa del Diagnóstico tenía como objetivo, reflexionar acerca de su situación y la Región, descubriendo y contrastando puntos de vista acerca de la realidad educativa en sus colegios y los de la Región (en este caso, entendemos por Región, los tres colegios de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer en Abancay, Juliaca y Chosica).

Las tareas publicadas en el Web (Anexo 8) para esta etapa fueron un resumen de la planificación inicial, a saber:

- Se enviará vía E-mail un texto (Anexo 11) que debe ser leído por cada grupo representativo para luego ser debatido en nuestro Foro de Debate, durante una semana.
- Seguidamente les enviaremos también una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño (Anexo 7) que responde a un modelo FODA, éste debe ser respondido por cada equipo representativo, según las fechas que publicaremos en el Cronograma.

Los documentos enviados por mail fueron textos elaborados por nosotros y son: Necesidad de la planificación, Estructura del Plan Estratégico Regional y un cuestionario FODA, para el trabajo respectivo (Ver anexos 7). Los textos fueron variados a los que inicialmente se habían propuesto en vista del tiempo corto y una mejor explicación del trabajo.

A partir de esta etapa se pone mayor énfasis al trabajo en equipo, ya que, como sabemos éste viene a ser el eje del trabajo colaborativo que ayuda a dinamizar y enriquecer la colaboración interna para el logro no sólo de una mejor calidad en el trabajo sino una mayor conciencia en el compromiso de realizarlo y llevarlo a buen fin. Sin embargo, como ya dijimos anteriormente, la organización puede del tipo de trabajo que se tenga, y los fines que se quieran lograr si es un trabajo eminentemente virtual o presencial o si tiene ambas características.

Respecto al trabajo colaborativo en cuestión, podemos decir que tiene ambas características, el trabajo en equipo presencial al interior de los equipos y el virtual en la interconexión y comunicación a través del grupo Yahoo y la Web.

Para enriquecer más el trabajo y dar autonomía a los equipos de les dejó entera libertad la organización al interior de los mismos. Y se les pidió que compartieran su forma de trabajo, así tenemos el caso de Juliaca en el que se percibe una forma de trabajo organizada y clara:

“...el profesor Mendoza es aquí el Coordinador General de todo el personal docente, entonces, continuamos con esa línea, y en la primera reunión, el profesor me dijo: “Ya, tu la secretaria” y yo acepté.” (FG1)

Aquí la presencia del coordinador determinó también el trabajo en equipo que luego se daría al interior del grupo representativo:

“Las citas se hacían a través de mi persona, cuando llegaba la cita de usted que cualquiera de nosotros se fijaba en su correo,... decimos por ejemplo: el día martes a las 3:30 p.m. y todos venían a las 3:30 p.m., algunos por motivos particulares no asistían, pero el trabajo se llevaba a cabo, y los que no venían, mandaban apreciaciones, más o menos sobre el tema que se iba a tratar, cuales eran sus puntos de vista, los leíamos, discutíamos, ...como decíamos todo en consenso y nuestra secretaria la profesora Élide, es la que se encargaba de tomar nota y enviar el correo correspondiente de todo el trabajo realizado en la semana.” (FG1)

El equipo de Abancay no tuvo posibilidad de reunirse presencialmente salvo en alguna ocasión y sólo para acuerdos generales, y es este grupo se trabajó por insistencia e iniciativa de un miembro:

“Creo que el intermedio ha sido Madre Catalina, la que nos ha estado incentivando acá y bueno para subsanar eso de las reuniones y la coordinación hemos tenido que imprimir, Madre Catalina ha impreso todos los correos y nos ha dado para poderlos leer y saber que es lo que estábamos trabajando” (FG1)

Lo mismo en el caso de Chosica, que sólo se reunieron en los recreos por las dificultades del tiempo y también fue un miembro del equipo quien asumió el liderazgo para impulsar el trabajo:

“Ahí... creo que me tocó un poco a mí, porque apuntábamos cosas, ya en la noche llegaba a mi casa más o menos, las ponía y pues cuando ya venía se nos acababan los plazos, mandaba... entonces también a veces e impreso y más o menos he sacado dos copias y las he distribuido, y creo que, esa parte me tocó afrontarla a mi y ha funcionado, bien, mal, medianamente, más o menos y permitió que podamos mandar nuestras opiniones ...” (FG1)

Podemos ver así que el equipo mejor organizado fue el de Juliaca en el que si bien es cierto no todos manejan el correo electrónico - a pesar de que éste era un requisito para formar parte del equipo colaborativo - sin embargo la participación activa en las reuniones presenciales les ayudó a cumplir con el trabajo en los plazos previstos, lo que no sucedió con el equipo de Abancay que le faltó organización y participación activa y tampoco en el de Chosica en el que se nota la facilidad para el acceso al Internet y el uso del correo electrónico que les permitió incluso crear un subgrupo, en Yahoo para los acuerdos internos: *“...Lita, pensó en algo, en solucionar el problema...ella pensó formar un grupo interno y fue la manera que podíamos comunicarnos internamente...” (FG1)* a pesar de esto el trabajo no fue muy eficiente pues hizo falta la coordinación y el trabajo personal de cada unos de los miembros.

La mayor dificultad para el trabajo en grupo que manifestaron los equipos fue el tiempo, para las reuniones, las coordinaciones y el uso del correo. En el Focus Group de Abancay nos dijeron: *“...el tiempo...”*, *“los diferentes horarios con las*

profesoras de Primaria”, “*tiempo, espacio...*”. Igualmente en Chosica: “*el tiempo muy corto...*”, “*el tiempo y la falta de organización...*” (FG1). Finalmente el grupo de Juliaca: “*el envío del correo*” en este caso hubo tiempo y hubo organización la dificultad fue el acceso al Internet.

A pesar de que los tres equipos, tenían conocimiento de la importancia del trabajo en equipo, dos de ellos no se organizaron adecuadamente pero sintieron la necesidad del mismo para el trabajo, en Abancay: “*Generarnos un espacio donde compartir lo que nos está llegando... eso es lo que nos falta, madre Catalina, Sulma, tiene información, pero no hay un espacio donde compartamos...*” (FG1). En Chosica: “*...tenemos que organizarnos por funciones, porque de otra manera vamos a estar perdidos...*” (FG1), “*lo bonito sería un reunión y conocernos y tratar de manera directa, y posteriormente usar los mails...*” (FG1) se va sintiendo la necesidad del trabajo presencial como parte importante del trabajo colaborativo.

Los testimonios son elocuentes y podemos decir que, se dieron cuenta que los trabajos más productivos son aquellos que se hacen en conjunto y con la participación de todos los miembros, reconocieron también el buen trabajo hecho por el equipo de Juliaca: “*...felicitó a los colegas de Juliaca, porque han resaltado los colegas de Juliaca...se ha notado bastante el trabajo y la información constante...*” (FG1)

Posteriormente luego de casi 13 días llegó el FODA del Colegio de Juliaca, y aún faltaban los otros dos, los participantes de los tres Colegios, comenzaban a comprender la dimensión del trabajo en equipo y del trabajo colaborativo, pero hacía falta aún más cohesión y más organización.

El trabajo virtual continuaba aunque el tiempo era cada vez más corto, por eso era necesario revisar los objetivos y ver de reajustar algunas cosas ya que el año escolar estaba por culminar y esto dispersará aún más a los participantes.

Al revisar los objetivos propuestos para esta etapa nos dimos cuenta que éstos habían sido logrados sólo parcialmente y era necesaria una replanificación para

la siguiente etapa ya que inicialmente esta actividad estuvo programada para una semana pero en la práctica duró aproximadamente 13 días sólo para la recepción de FODAS y falta aún hacer el consolidado para sacar el FODA regional lo cual supone ampliar el tiempo de trabajo que se vería cortado por las vacaciones. Por esta razón sugerimos la redistribución del trabajo de la siguiente manera:

“Teniendo como base los FODAS institucionales, el equipo de Juliaca elaborará el FODA regional (entendemos por Región-Perú los tres colegios: Abancay, Juliaca y Chosica), luego nos enviarán el documento a través del correo del grupo, los demás grupos harán las sugerencias que crean convenientes y así daremos por concluida esta etapa.” (CE, 21/Nov. 2005)

Al recibir la comunicación con la redistribución, cada equipo asumió su parte y se dispuso a trabajar, así el 01 de diciembre del 2005, recibimos el FODA Regional enviado por el equipo de Juliaca. Es justamente en esta etapa que año escolar esta entrando a su término y los profesores tiene cada vez menos tiempo, las sugerencias esperadas no llegan y se entiende que para todos las situación se torna difícil. De esta manera asumimos el FODA regional enviado por e equipo de Juliaca y pasamos a la siguiente etapa, que es la Declaración de la Misión y Visión.

5.3 Declaración de la Misión y Visión

Luego del análisis de la realidad, viene la siguiente etapa que tiene como objetivo: determinar la razón de ser de la Institución, es decir, la Misión, y tratar de plasmar la Visión a nivel regional.

Las tareas publicadas en la Web, fueron:

- Conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que les será enviado por E-mail, con algunas preguntas que luego serán discutidas en el Foro.

- La segunda es que cada equipo responda algunas preguntas que nos guiarán a la elaboración de la Misión.
- Para la determinación de la Visión, cada equipo enviará un E-mail, un listado de diez sueños, hacia los cuales debe tender la región, para ser puesto en común.

También en esta etapa como en la anterior, nos vimos obligados hacer los cambios necesarios por la premura del tiempo y la proximidad de las vacaciones, además de la cercanía del fin del año escolar con un trabajo más recargado para los profesores.

La redistribución del trabajo fue, como sigue:

“En base al FODA regional, el equipo de Abancay elaborará la Misión para la Región-Perú, es decir para los tres Colegios, igualmente nos enviarán su trabajo al correo del grupo y todos tendremos la posibilidad de hacer sugerencias y aportes.

Una condición necesaria para este trabajo es que los diferentes colegios envíen sus misiones que servirán de base para el trabajo.

Finalmente el equipo de Chosica, conociendo el FODA regional y la MISIÓN, elaborará la visión de la región, que será también enviada al grupo y enriquecida con el aporte de todos. Para esto también es necesario que los demás colegios envíen sus visiones institucionales y aportes concretos.” (CE,21/nov. 2005)

Tratamos de alguna manera de descentralizar el trabajo para abreviar el tiempo de manera que cada equipo en su lugar de trabajo, desarrolle aún más su organización y toma de decisiones, además del intercambio necesario entre todos los participantes:

“Los equipo encargados de cada trabajo, pueden solicitar la información que requieren a los diferentes colegios, a través del grupo Yahoo.

Es bien importante que mantengamos una comunicación más fluida entre los diferentes grupos, animándonos mutuamente, agradeciéndonos los envíos y dándonos sugerencias para el trabajo, debemos promover más la comunicación intergrupala.” (CE, 21 nov. 2005)

Fue necesario motivarlos para una mayor comunicación, pues muchas veces centraban la comunicación en quien enviaba los mensajes importantes con las pautas del trabajo y compartían poco entre los miembros del equipo.

Las respuestas no se dejaron esperar:

“Hemos leído su mensaje y estamos esperando lo más pronto posible la misión y visión de los dos colegios para elaborar lo que nos corresponde.

... procuramos hacerlo con entusiasmo a pesar de los múltiples trabajos que se nos vienen por la visita del 12 profesores que vienen a hacer la pasantía en nuestro Colegio.” (CE, 22/ Nov. 2005)

En ciertos momentos a pesar del entusiasmo y empeño en el trabajo, había también largos momentos de silencio entre los equipos de los tres colegios, había muchas cosas que eran difícil saber a la distancia, por lo que fue necesario, hacer un alto para evaluar lo que se venía haciendo hasta el momento, a pesar de la reprogramación de actividades.

Fue necesario entonces hacer un Focus Group con cada equipo en los diferentes lugares en donde se encontraban:

“... necesitamos tener una reunión presencial con ustedes y es necesario que todos los miembros del equipo estén presentes, las fechas previstas para estas reuniones son:

El sábado 03 de diciembre a las 3:30 o el domingo 04 a las 10:00 a.m., me reuniré con el equipo colaborativo de Abancay, la fecha exacta está aún por confirmar.

El martes 06 de diciembre a las 3:30 me reuniré con el equipo de Juliaca.

Y al equipo de Chosica, le pido por favor comunicarme si podríamos reunirnos el viernes 09 de diciembre por la tarde o el sábado 10 de diciembre por la mañana.” (CE, 29 Nov. 2005)

Como vemos ya estamos a comienzos de diciembre, lo que quiere decir que será aún más difícil continuar con el trabajo virtual. Ya que por las vacaciones los equipos comienzan a dispersarse y aún las facilidades que brinda el Internet, es importante el tener espacios de conversación y discusión personal, como ellos mismo lo han manifestado anteriormente. Finalmente se llevaron a

cabo los Focus Groups en cada colegio, y a la vez iba respondiendo la encuesta enviada vía E-mail.

Llegaron en este lapso el FODA regional elaborado por Juliaca, la misión y visión de algunos otros colegios pero ya el fin del año y cercanía de las fiestas navideñas impidieron continuar con el trabajo colaborativo de manera virtual. Sin embargo, en el Focus Group los miembros del equipo colaborativo en los diferentes lugares, alcanzaron diversas sugerencias para continuar el trabajo:

Los miembros del equipo de Abancay:

“... en el Colegio a partir del 30 de diciembre, no hay Internet, hasta abril...” “...ahora entramos de vacaciones, ¿Como vamos a continuar el trabajo que recién está iniciándose?”... “creo que varios docentes van a viajar, si se ha utilizado el Internet, la tecnología, también va a ser una de las formas que tenemos que utilizar, porque no hay otra forma, de donde estemos, porque eso esta integrando también a través de la distancia....” “...toda la primera quincena de enero, puedo facilitar en casa el Internet” (FG1)

Según podemos notar en estas sugerencias, se considera el tiempo transcurrido tan sólo como una introducción, y existe la motivación por continuar, aunque también la preocupación por encontrar la mejor forma de hacerlo.

El equipo de Juliaca dice:

“...podríamos ir recabando información e ir preparando para cuando se necesite, así como antes lo podemos enviar lo antes posible... puede ser a través del chat...” “...donde estemos siempre va a ver Internet... lo único es la disponibilidad... utilizar le grupo Yahoo para ponernos de acuerdo.” (FG1)

Se nota ya la familiaridad que han tomado con el Internet y el grupo Yahoo, y la necesidad y utilidad de los mismos para la intercomunicación.

La motivación para el trabajo como en el anterior equipo, sigue latente y los deseos de trabajar juntos también. Veamos ahora lo que opinan los del equipo de Chosica:

“La solución está en señalar horarios y también trabajos para cada uno e inclusive, tener reuniones con los miembros de los otros colegios, alguna vez tendríamos que reunirnos con ellos para dialogar...” “...si nos dan un tema nosotros podemos trabajar... de todas maneras un día, tiene que ser un día, una tarde, una hora exacta, algo fijo” “...tenemos que organizarnos por funciones, porque de otra manera, vamos a estar también perdidos...” “yo sugiero que haya un cronograma que se establezca, inicialmente de repente para retomar un poco... un reunión lo más pronto posible...” “...si formamos subgrupos podemos tener contacto uno que otro con los otros, porque definitivamente es un trabajo de los tres colegios, entonces mal haríamos en reunirnos nosotros aquí y ellos allá y no lograr que las ideas se conjuguen porque la final de todo, eso es lo que se quiere.” (FG1)

Cada equipo siente la necesidad y ve la mejor forma de continuar con el trabajo, reconoce cierta falta de claridad y organización, fijar días, horas y fechas. En este equipo surge ya la necesidad de trabajar siempre en comunicación con los equipos de los otros colegios de manera virtual, pero si fuera posible también de manera presencial. El trabajo de este tiempo les ha hecho sentir que unos equipos dependen del trabajo de los otros, se complementan y existe el deseo de tener espacios cercanos para compartir más experiencias y trabajo juntos.

Con todo, el tiempo disponible en el Colegio ha concluido, ahora queda hacer un nuevo planteamiento del trabajo que ayude a concluir lo comenzado facilitando la posibilidad de un mayor enriquecimiento además del que ya se ha dado y tomando en cuenta las sugerencias de los participantes.

Es este el momento para reflexionar sobre lo planificado, actuado, observado, y ver cual es el mejor camino a seguir para culminar el trabajo. Conviene reflexionar nuevamente sobre el avance del mismo y la nueva planificación que sea más conveniente para las etapas que faltan.

La redistribución del trabajo para esta etapa aún por vía virtual ha sido medianamente lograda, ya que sólo se consiguió que algunos de los Colegios enviaran la Misión y Visión de la misma, más no todos cumplieron por los trabajos de fin de año, y la falta de tiempo para reunirse.

Sin embargo los participantes no habían perdido la motivación, habían logrado trabajar en cada equipo e interactuar con los otros, utilizando los medios virtuales como la Web y el Grupo Yahoo, logrando también entender lo que supone un trabajo en equipo, la importancia de la organización dentro del mismo, superando las limitaciones propias de tiempo y la distancia.

Es por esto que en consideración al tiempo ya invertido en el trabajo, después de una larga reflexión y considerando las sugerencias de los miembros del equipo, quienes desean seguir trabajando, se ve la posibilidad de planificar un trabajo colaborativo presencial. Este encuentro sería de dos días, en el Colegio Peruano Alemán Beata Imelda, un trabajo de fin de semana, en el cual se haría un trabajo intenso, con la participación de tres miembros de los equipos colaborativos:

“Es necesario que cada equipo colaborativo, elija tres miembros que representen a su grupo en esta reunión, en los equipos de Abancay y Juliaca se recomienda un miembro de la congregación y dos miembros laicos. Una vez que los hayan elegido, le rogamos nos hagan conocer los nombres de los mismos.

Para esta reunión, necesitaremos que los representantes traigan algún trabajo avanzado, eso se los daremos a conocer en el Plan del 04 de enero del 2006.” (CE, 27 Dic. 2005)

Así mismo se formaliza la comunicación para el encuentro presencial, y como era de esperar las respuestas a través del Grupo Yahoo, fueron de alegría y satisfacción, algunos miembros del equipo de Chosica, no dudaron en expresar su entusiasmo: *“¡¡¡Qué buenas noticias!!! ¡Son excelentes novedades!”... “...queridos colegas, me alegro igualmente por las novedades...”*, *“...Oh, que bueno es saber que podrá haber un encuentro...” (CE, 27 Dic 2005)* Así mismo los miembros del equipo de Juliaca: *“...queridos amigos: es una alegría saber que ya hay novedades para continuar el trabajo, ¡sigamos adelante!”(CE,29 Dic.)* y finalmente el equipo de Abancay: *“es una alegría saber que se hará realidad el encuentro de los representantes del trabajo colaborativo, creo que esto elevará el nivel de comunicación y de trabajo...”(CE,30 Dic.)*. Así podemos ver la motivación, el entusiasmo y la necesidad de comunicación y trabajo conjunto que se ha creado entre los miembros del trabajo colaborativo, a pesar

de no conocerse personalmente, pues hasta ahora la única forma de comunicación fue la virtual.

Sin embargo a pesar del entusiasmo, la convocatoria no es nada fácil, pues eran ellos los llamados a hacer las inscripciones y esto suponía para parte del equipo tener que hacer viajes largos. A pesar de varios mensajes enviados, no llegan respuestas, luego de una espera prudencial, nos sentimos apremiados a enviarles una nueva comunicación:

“... lo que más urge en el momento es que cada equipo colaborativo, nos haga conocer los nombres de los tres colegas que participarán en el Encuentro Regional presencial en Chosica. Por favor les ruego enviarme los datos lo antes posible” (CE, 10/Enero 2006)

Pues bien igualmente ante un mensaje de tanta urgencia, las respuestas comenzaron a llegar: *“Mil disculpas por mi silencio... pero con muchas ganas de continuar el trabajo empezado” (CE, 16/Enero 2006)*. Como es de suponer también la cuestión económica era una preocupación para quienes venían de Juliaca o Abancay: *“... hoy me llamó mi colega Elida para comunicarme sobre el posible viaje a Chosica para terminar el trabajo colaborativo, mi inquietud es saber sobre los gastos de viaje y estadía...” (CE, 17/Enero 2006)*.

Posteriormente, además de las Directoras de los diferentes colegios confirmaron su asistencia tres colegas de Abancay, cuatro colegas de Juliaca y cuatro colegas de Chosica, también el Sub Director del Colegio de Chosica se sumó al grupo.

Finalmente el 20 de enero se envió como documento adjunto vía E-mail la agenda de trabajo (Ver anexo 10): *“aquí, la agenda de trabajo para este fin de semana, para que también quienes no están con nosotros sepan de que trataremos en la reunión” (CE, 20/Enero 2006)*.

Una vez confirmada la asistencia de los Directores y los miembros de cada equipo y habiendo enviado ya la agenda de la reunión, sólo queda esperar el comienzo del trabajo.

Tal como esta registrado en el Diario de Campo, las Directoras se hicieron presentes puntualmente el 20 de enero al medio día, lo mismo que los colegas de Abancay, pero lamentablemente los colegas de Juliaca tuvieron dificultades en el camino, lo que les imposibilitó que llegaran a tiempo: *“Los colegas de Abancay llegaron alrededor de las 11:00 a.m., mientras que los colegas de Juliaca tuvieron percances en el camino y al parecer llegarán recién en la noche...”* (DC: 36) Este inconveniente nos obliga a cambiar la agenda inicialmente planteada: *“El trabajo previsto para la noche se posterga para el día siguiente ya que no podemos comenzar sin todos los miembros presentes”* (DC:36) De esta manera la actividad de inicio y apertura del encuentro se posterga hasta el día siguiente y en lugar de esto tanto las Directoras como los miembros presentes en ese momento se tomaron un espacio para socializar haciendo un pequeño viaje turístico a la ciudad de Chosica. Finalmente: *“los colegas de Juliaca llegaron a la 1:00 a.m. del 21 de enero”* (DC:36).

Luego de estos percances, podemos ya dar inicio la trabajo colaborativo presencial el 21 de enero del 2005:

“Hoy comenzamos oficialmente el trabajo presencial con la participación de los miembros del equipo colaborativo inscritos. Iniciamos el día con la bienvenida a cargo de la Superiora Regional, Madre Myriam Llabrés, representante de la Promotora de los tres Colegios. Luego se les entregó el material necesario y las indicaciones para comenzar el arduo trabajo que nos espera.” (DC:37)

De esta manera comienza el trabajo según la modalidad presencial. El material al cual se hace referencia en la cita es la que contiene el Plan de acción y la nueva organización (Ver anexo 10).

El nuevo Plan de acción a desarrollarse en el trabajo presencial, suponía:

1. Revisar en equipo el FODA regional y elaborar la Misión y Visión regionales.
2. Elaborar la planificación estratégica
3. Elaborar la planificación operacional
4. Elaborar el documento final

La estrategia de trabajo utilizada en esta etapa presencial fue también el trabajo colaborativo en equipo, pero un equipo integrado también por las directoras, quienes casi desde el primer momento asumieron el liderazgo de sus grupos para los trabajos que se venían realizando.

El primer día de trabajo, la etapa presencial comenzó con la revisión del FODA regional, para lo cual cada Colegio volvió a revisar el suyo y finalmente se trabajó el FODA regional elaborado por el equipo de Juliaca para mejorarlo con los aportes de los diferentes equipos: *“Para esto se formaron grupos de acuerdo al lugar de procedencia para revisar los FODAS de sus respectivos Colegios y luego juntos revisar nuevamente el FODA regional” (DC:38)*

Una vez concluido el FODA regional, se formaron nuevos grupos, pero esta vez los grupos estaban integrados por miembros de diferentes lugares, cada grupo hizo su propuesta y la planteó al pleno para juntos elaborar la Misión y luego de un intenso trabajo se declaró la Misión:

“Desarrollar un servicio educativo de calidad, basado en la Pedagogía Dominicana de la Verdad, formando personas capaces de llegar a conseguir su plena realización, en la búsqueda permanente del bien común. Guiados por la recta conciencia que orienta, impulsa y estimula su fe católica, complementada y acompañada por la Comunidad Educativa.”

Una vez declarada la Misión, nos tocaba ahora trabajar sobre la Visión, para de esta manera cumplir con el primer objetivo de nuestro trabajo presencial que era declarar la Misión y Visión Regional. Para esta parte del trabajo, por decisión de ellos mismos, los grupos quedaron conformados de la misma manera que en la declaración de la Misión, es decir, formados por miembros de los diferentes lugares. Trabajaron también en hacer las propuestas hasta y discutir las en el pleno. Hasta llegar a determinar la Visión, a saber: *“Ser instituciones educativas sólidas e integradas que construyan unidad en la pluralidad, en el marco de la Pedagogía Dominicana de la Verdad.”* De esta manera se cumplió con el primer objetivo del trabajo presencial.

Aún continuamos en el primer día de trabajo y tal como nuestra agenda de trabajo lo prevé, pasamos ahora a la siguiente tapa que es la de la Planificación Estratégica.

5.4 Planificación Estratégica

Esta tiene como finalidad formular objetivos que a partir de la misión y visión, orienten las actividades hacia el logro de la misión, en los siguientes campos:

- Orientación educativa.
- En relación al docente.
- En relación la proceso de aprendizaje.
- En relación a los estilos de organización.

Para esto los equipos recibirían un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos en base a los cuales cada equipo deberá elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, para luego ser discutidos en común y ser discutidos en el Foro.

Esta etapa no pudo llevarse a cabo en la etapa virtual y en la etapa presencial una vez declaradas la Misión y Visión, comenzamos el trabajo de elaboración de la planificación estratégica:

“Para esto tenemos nuevamente el trabajo por grupos heterogéneos, es decir, con miembros de los diferentes colegios, quienes propondrán un objetivo por campo (orientación educativa, en relación al docente, en relación al proceso de aprendizaje, en relación a los estilos de aprendizaje) que luego será puesto a consideración de todos, y para finalmente quedarnos con dos o tres objetivos por campo.” (DC:40)

La modalidad del trabajo en equipo es la misma, el trabajo en grupos, para de esta manera aprovechar al máximo el poco tiempo del que disponemos.

De esta manera llegamos también a determinar los objetivos estratégicos, segundo objetivo del trabajo presencial. Ya habiendo llegado a esta etapa sólo

nos queda una: la planificación operativa, antes de comenzar a redactar el documento final.

5.5 Planificación Operativa

La planificación de la última etapa figuraba en la Web de la siguiente manera:

En esta última etapa propondremos el desarrollo de programas o proyecto a corto o mediano plazo para lograr la Misión y la Visión de la labor educativa en la Región Perú.

Durante esta etapa:

- Se les enviará un texto con información básica que deberá ser leído por cada grupo representativo.
- Cada grupo deberá presentar su propuesta, según las condiciones requeridas, los proyectos o programas a desarrollar para luego ser compartidos y discutidos por los demás grupos y finalmente, decidan por algunos.

Ahora estamos ya en el segundo día de trabajo y hemos entrado a la última etapa de Diseño del Plan Estratégico Educativo Regional. Se repartió la lectura antes mencionada y luego se trabajó no en equipos separados sino en un sólo equipo, las propuestas eran dadas individualmente, discutidas en grupo y finalmente aprobadas: *“... para elaborar los Programas de Acción, se trabajó con el grupo en pleno a través de la lluvia de ideas y compartir experiencias.”* (DC: 41) Cada miembro del grupo participaba aportando ideas desde sus experiencia, fueron momentos muy intensos de trabajo. Así, elaboramos los Programas de Acción para en un corto, mediano, y largo plazo lograr la Misión y Visión del nuestro Centros educativos.

De esta manera el trabajo de Diseño del Plan Estratégico Educativo Regional en su fase presencial había concluido y la planificación se había llevado a cabo

en el tiempo previsto (Ver anexo 11). Seguidamente se procedió a redactar el documento final del Plan Estratégico Educativo Regional. (Ver tabla N° 9)

Luego de la redacción del documento final, se procedió al recojo de información a través del Focus Group Interinstitucional (FG2) (Ver anexo 5) tal como figura en el Diario de Campo el día 22 de enero del 2006 y el 23 de enero se llevó a cabo el Focus Group 3 (FG3) (Ver anexo 6), con las Directoras de los tres Colegios.

5.6 Reflexiones finales del proceso

5.6.1 Trabajo en equipo virtual y presencial

De acuerdo con el proceso seguido, vemos que el trabajo tomó un giro un tanto diferente del planteado inicialmente, y el trabajo en equipo, que se dio de dos maneras (virtual y presencial), ambas modalidades fueron decisivas para trabajar colaborativamente, ya que luego de haber experimentado ambas formas de trabajo el reconocimiento de las ventajas y desventajas es mucho más objetivo.

Los participantes en el trabajo presencial consideraron que una de las ventajas del trabajo virtual fue haber avanzado o preparado previamente parte del trabajo, para luego pasar simplemente a ver detalles o ya teniendo idea de lo que se realizaría, venía a ser como una preparación previa: *“Se puede adelantar ciertos temas como lo hecho virtualmente, para luego darle una pulida al trabajo.”* (FG2) luego también se consideró la posibilidad de acceder al Internet en el momento en el que uno estuviera más disponible:

“La comunicación puede ser en el momento y que no hay barreras... podemos comunicarnos en el momento que nosotros queramos...”
“Con respecto al trabajo virtual, yo puedo encontrar algo positivo también, tú puedes entrar a la computadora en el momento que tienes tiempo, es mucho más rápida la comunicación...”
“Las ventajas del trabajo virtual, es que acorta las distancias,... nosotros estamos en otro lugar, en otro país y podemos comunicarnos...” (FG2)

Definitivamente, la comunicación virtual había acercado a las personas, a pesar de que éstas no se conocían personalmente y no coincidían ni en tiempo ni en lugar, la posibilidad de comunicarse con el otro de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, le daba la seguridad de que su mensaje sería recibido, porque cada equipo estaba encargado de efectuar una tarea específica y todos los esfuerzos eran encaminados hacia un proyecto común, una meta que todos deseábamos alcanzar.

Sabemos que la comunicación virtual promueve la interacción y el intercambio de ideas, en el trabajo, sin embargo cuando no se tiene la preparación en el manejo adecuado de herramientas, esta puede ser una desventaja, es así como algunos de los participantes lo sintieron: *“La desventaja en el trabajo virtual es la no contraposición de ideas,... o sea, nosotros podemos decir nuestras ideas pero no hay nadie que nos diga esta bien, o que hay que mejorar, hay que superarla...”* (FG2) pero como es propio de un equipo que tanto en el trabajo virtual como presencial obliga a la auto evaluación hay quien reconoce la falta de preparación en el manejo de las herramientas:

“...la desventaja es muchos de nosotros no conocíamos el sistema y que por lo tanto no podíamos entrar, porque es cierto que nosotros hubiéramos podido dialogar como ahora lo estamos haciendo, ustedes dicen una idea, nosotros contestamos y podía haber sido una conversación más fluida,... pero nosotros no conocemos esas herramientas y otra desventaja es que no todos contamos con el Internet a la mano...” (FG2)

Estaban previstas nuestras discusiones por el Foro, el Chat e incluso una comunicación más fluida por el correo electrónico, pero desafortunadamente la falta de manejo de estas herramientas unida a la falta de tiempo y acceso al Internet, convirtieron estas posibilidades en desventajas, comparadas con el trabajo presencial, en el cual todo era mucho más fluido.

Aunque el trabajo colaborativo virtual tiende a generar interdependencia, y necesidad mutua, esto no llega a lograr un ambiente de calidez humana que si logra el trabajo presencial: *“La desventaja también está en que no se genera una atmósfera de afectividad, de contacto, de interacción directa con la*

persona, lo que hace que la producción sea más fluida, que podamos aportar más, que podamos interactuar...” (FG2) para alguno el no conocer a la persona previamente fue también una desventaja: *“Lo virtual no ha funcionado eficientemente porque no nos conocíamos...”* (FG2) esto hizo que el trabajo virtual fuera considerado por varios de los participantes como: *“...desafortunadamente es un tanto fría...”* (FG2), sin embargo a pesar de esta aparente frialdad creó en ellos la necesidad de conocerse personalmente, trabajar juntos y lograr la meta trazada.

Por las razones antes expuestas por los mismos participantes consideramos importante proponer que, tanto la etapa de la motivación como la del análisis FODA, sean de manera virtual y, para una mayor efectividad que los miembros de los equipos colaborativos sean primeramente evaluados y capacitados en el manejo de herramientas de Internet y así como en la suscripción y uso del Grupo Yahoo, para asegurar una comunicación más fluida.

Ciertamente después de arduo trabajo virtual y la imposibilidad de tiempo y comunicación más fluida, las ventajas en el trabajo presencial serán mayores que las del trabajo virtual. Una gran ventaja es que el tiempo que se dispone para el trabajo presencial está íntegramente dedicado al trabajo colaborativo, es un tiempo exclusivo, todas las ideas y esfuerzos confluyen hacia lo mismo, y esto hace que haya la armonía en el ambiente a pesar de la diferencia de opiniones:

“...el trabajo que tuvimos previamente, fue muy rápido, no nos dimos el tiempo necesario para intercambiar ideas, o sea todo fue muy rápido, yo creo que por nuestra carga de horario, por nuestro trabajo que es bastante fuerte, pero la diferencia de este trabajo en equipo, tú has dejado tu hogar, tus hijos y te has dedicado porque has tenido el tiempo específico, el tiempo especial, planificado con horarios, para poder producir, además de escuchar los puntos de vista de los colegas de los diferentes colegios...” (FG2)

Esto mismo fue respaldado por otro miembro del equipo, quien afirma:

“Creo que todos sentimos la diferencia entre dos tipos de trabajo en equipo, hay un trabajo en equipo cuando hay stress... el intercambio de

ideas es poco menos apacible, abierto y amplio, como el que hemos tenido ahora,... este trabajo de ahora ha sido lo que es un real trabajo de equipo, cuando se tiene tiempo, entonces mi desacuerdo contigo no se convierte en un argumento, en un enfrentamiento, reconvierte en un intercambio de opiniones...” (FG2)

También se da el espacio para contraponer ideas y llegar a conclusiones inmediatas con un enriquecimiento mutuo y sin entrar en discrepancias: *“...lanzamos una idea, se capta el fondo de la idea, y se le va dando forma, redactándola mejor o incluso superándola...”* *“... puedes explicar, lo puedes explicar con detalles, y puedes hacer preguntas sobre el aspecto o sobre lo que tú quieres saber...” (FG2)* Como vimos anteriormente, la posibilidad de contraponer ideas no hubiese sido una desventaja de manejarse mejor las herramientas requeridas; sin embargo, aquí la ventaja está siendo vista como un solucionar problemas inmediatos, sin esperar que los demás tengan el tiempo de contestar, y también va tomando más fuerza el aspecto humano de acogida y calor:

“...yo le encuentro muchas más ventajas que desventajas, porque ahora, ya esto se ha tornado, como que hay un calor humano, podemos intercambiar las ideas, o sea las ideas no se limitan a ser pensamientos cortos como en el trabajo virtual, sino tú te puedes expresar e inmediatamente otro compañero puede alimentar un poco más lo que tú esta diciendo o de repente refutar, porque todos tenemos puntos de vista diferentes...” (FG2)

El afecto y calor humano, a pesar de ser un grupo que se ve por primera vez, se tornan un factor muy importante en el logro del trabajo: *“...el intercambio interpersonal, la comunicación presencial tiene valor...” (FG2)*. En estas circunstancias el valor lo da la presencia de cada uno de ellos, el saberse valorados, aceptados y esto los impulsa y motiva, la retroalimentación en la motivación durante la fase virtual la tenía que ir dando el monitor de trabajo, aquí son ellos mismos, la presencia de unos motiva a otros:

“...cada uno nos contagiamos el entusiasmo que tenemos, cada uno como que nos estimulamos, nos motivamos para seguir soñando, y damos muchas ideas y prácticamente es un ambiente muy cordial...” (FG2). Increíblemente a pesar de las dificultades, la falta de conocimiento mutuo y la distancia, los unía una

meta común, un deseo grande de trabajar en equipo con aquellos a quienes sólo habían conocido virtualmente:

“...sentimos una gran satisfacción cuando logramos, como por ejemplo el trabajo de anoche, ¿no? Hemos pensado tanto, hemos dado tantas ideas y al final sentíamos un gran alivio, una gran alegría de haber logrado lo que nos hemos propuesto, y además compartimos a través de gestos expresiones, una palabra de aliento o cualquier expresión ya nos motiva...”

Indudablemente a pesar del poco tiempo de trabajo presencial eran ya todo un equipo trabajando juntos, para lograr el objetivo común. Y en este contexto sólo una desventaja fue tomada en cuenta: *“que estaremos un tiempo corto... después cada uno va a ir a su casa y obviamente va a olvidar un poco,...y con el tiempo va a ir olvidando... y eso a nosotros no nos ayuda a consolidar más el trabajo...”* (FG2) la intensidad del trabajo presencial puede después de terminado, puede hacer peligrar la continuidad del trabajo, sin embargo es aquí donde vuelve a tomar importancia la comunicación y el trabajo virtual, seguramente con más sentido e importancia que anteriormente.

5.6.2 Participación de las Directoras

La participación de las Directoras en el trabajo presencial fue un factor importantísimo en esta investigación, pues se pensó que al recibir la carta con las indicaciones para la conformación del equipo colaborativo se sentirían de alguna manera involucradas en el trabajo. Sin embargo, no fue así, colaboraron con constituir los equipos, pero no participaron activamente a pesar de haberseles pedido verbalmente el apoyo durante las visitas realizadas. Se entiende que las múltiples ocupaciones tampoco les permitieron participar. La única vez que participó una de las directoras con invitación expresa, fue en la primera reunión que se tuvo con el equipo colaborativo de Juliaca, como consta en el Diario de Campo, (DC: 06) *“...me reuní con el equipo de Juliaca, en esta reunión, también estuvo presente la Directora del Colegio”*; en esta oportunidad se le pidió que abriera su cuenta en Yahoo y se uniera al grupo colaborativo, lamentablemente nunca nos llegó el correo y la participación no se concretó. Luego de concluida la etapa virtual y al ver la necesidad de hacer un trabajo

presencial, accedieron gustosas a participar en esta etapa, y estuvieron presentes las tres directoras de los Colegios e incluso el subdirector del Colegio de Chosica.

Indudablemente, la presencia de estas autoridades tuvo una influencia decisiva en el trabajo, ya que la consecución del proyecto, dependía también de la aprobación de los mismos y de una mayor integración entre todos:

“Para mí es una satisfacción, poder conocer a las directoras de los tres colegios, y sobre todo tener a mi directora aquí, porque he podido apreciar que se han roto esos esquemas de esa relación jerárquica, porque hemos podido compartir, trabajar directamente, poder hacerle comprender nuestra inquietudes y todo lo que nosotros hemos podido experimentar en nuestro trabajo, yo evalúo que este trabajo es productivo, bien productivo, bastante productivo, porque lo que hemos trazado y lo que nos hemos propuesto, pienso que va a poder canalizar de una manera objetiva, o sea, va a poder ser real, porque si nosotros no tuviéramos a nuestras autoridades, ... creo de nada serviría el trabajo...” (FG2)

En el trabajo en equipo no sólo es importante la planificación, sino también la complementariedad que hay entre todos sus miembros y la capacidad de colaborar unos con otros, sin marcar distancias, sino más bien acortándolas, logrando dar y recibir lo necesario para poder lograr la meta común:

“...ha sido no solamente integración de las personas que han venido sino están las directoras, todas las directoras, y han trabajado, y se han metido con nosotras, entonces eso es una parte riquísima de esta experiencia que... hemos conocido, me imagino también a nivel de cada Colegio, más a nuestros directores que usualmente andan ocupados...” (FG2)

En esta interrelación de directoras y profesores se afianzan aún más los lazos entre las tres instituciones, pues ahora son más conscientes no sólo de su realidad sino han logrado tener proyectos conjuntos, y deberán unirse aún más por conseguirlos:

“... porque ahora como que hablamos ya no sólo del colegio Beata Imelda, o el colegio Elena de Santa María, o de Abancay... sino que ahora hemos usado un término común “nuestra región” que queremos

para nuestra región y eso es muy loable, yo me voy muy gratificada y en realidad muy contenta de haber podido participar y experimentar todo este trabajo.”(FG2)

Sin embargo a pesar de los buenos resultados hay quienes piensan que la participación de las directoras debió haberse dado desde el inicio del trabajo: *“...pienso que desde un inicio han debido estar acompañándonos nuestras directoras, pero en buena hora lo hicimos en forma presencial, y creo que hemos estado al mismo nivel...” (FG2)* y hay quienes afirman también que la forma cómo se procedió fue la mejor:

“... a mi me hubiese gustado que sea desde el principio, como un play de honor, como para impulsar el trabajo, luego me parece que se ha realizado bien, porque hemos tenido las comunicaciones virtuales, que no han sido fluidas, no ha sido, el otro trabajo, mientras se acomodaban las cosas, mientras se planificaban otras, mientras se reestructuraban, o sea estuvo bien que no estuvieran presentes las directoras...” (FG2)

Aún el trabajo intenso la parte del calor humano como en todo trabajo en equipo, también fue algo que tuvo mucha importancia en esta etapa considerando la presencia de las directoras: *“...hemos reído, hemos bromeado, han sido un miembro más del equipo de trabajo...” (FG2)* a la vez que las directoras fueron valoradas en su responsabilidad y conocimiento de la realidad:

“...yo pienso que ellas traen un visión diferente, pensemos, ellas traen la conducción de todo un núcleo, y todo el peso inmenso que tienen en sus hombros,ha habido una combinación muy enriquecedora de visión global y de tanta responsabilidad que tienen, con lo nuestro, y ha sido la participación excelente, lindísima, de ellas y nuestra...” (FG2)

Es importante el reconocer la complementariedad y la disposición de participación de todos los miembros del equipo colaborativo presente, no sólo como un trabajo de momento sino también como una posibilidad de llevar los frutos de este trabajo a un trabajo de incorporación en las demás instituciones, ya con miras a planificar el futuro:

“La participación de las directoras en esta reunión ha sido muy fructífera, porque pienso que todo lo que hemos diseñado,... van a ser involucrados de alguna manera en el PEI del centro educativo, que en estos momentos nosotros por ejemplo estamos reformulando, entonces va a ser de repente un trabajo más integral...” (FG2)

Es importante la percepción de qué el trabajo no sólo queda allí, sino que tendrá también una proyección futura y concreción en cada una de las instituciones que conforman la región.

Así también la percepción de las Directoras sobre su participación activa en la parte presencial, aún sin haber podido participar en la parte virtual, fue muy positiva: *“Yo lo veo como una experiencia interesante... para una mejor integración y enriquecimiento mutuo de experiencias que nos pueden ayudar a mejorar la situación en cada institución.”(FG3)*. La integración y el conocimiento de las realidades de cada institución así como la valoración y aceptación de la misma fueron aspectos importantes que ayudaron a hacer de esta una experiencia no sólo interesante sino también, necesaria:

“Para mí ha significado un paso muy grande la integración del personal docente de los tres colegios, algo que nunca me hubiera imaginado, que podía ser realidad, porque yo pensaba que cada realidad de colegio era tan diferente que nunca habría un engranaje entre los tres y me parece una gran cosa que se hayan conocido y han visto que tienen el mismo interés aunque cada uno aplicará a su propia realidad.” (FG3)

Es importante reconocer las diferencias para así luego buscar juntos la unidad en la diversidad, la base de todo trabajo en equipo es reconocerse diferentes y complementarios, y es desde ahí que se pueden ver también las ventajas del trabajo colaborativo como ellas mismas lo expresa: *“Una de las ventajas me parece que es el enriquecimiento de cada uno de los participantes con experiencias de cada una de las instituciones.” (FG3)*. Las experiencias de las instituciones son la conjunción de la experiencias de cada uno de los miembros de esa institución, y a su vez es la institución la que sostiene, une y sistematiza esas experiencias que vienen a ser la riqueza de la misma, es decir la institución sostiene y respalda la experiencia de sus miembros y a su vez los miembros hacen de esa institución un lugar de respaldo, y la experiencia de

región, une tres instituciones con toda la riqueza de su trabajo: “... *un trabajo así en equipo exige a cada institución, a no desmayar en sus propósitos, en sus metas y al compartir se estimularía también la experiencia de los docentes...*” (FG3). Por esta razón, una sugerencia dada por una de las directoras es que: “...*para poder continuar este trabajo, pienso que es indispensable que cada institución concrete que es lo que va a poner en práctica para estos años y reunirnos después para evaluar, porque de lo que se trata es de saber, si el proyecto como proyecto camina...*” (FG3). De esta manera se ratifica la necesidad de la presencia de las directoras en el trabajo colaborativo, pues la ejecución de los proyectos elaborados en el Plan Estratégico Educativo Regional esta en su mayor parte en la decisión de quienes dirigen las instituciones.

Desafortunadamente, no podemos hacer una comparación de la participación de las Directoras en ambas modalidades: virtual y presencial, pero lo que si queda claro es que la participación de las mismas debe ser durante todo el proceso de diseño, ya que esto ayuda y da más seguridad a los que vienen trabajando en el diseño, aunque también podría ser en algunos casos un cierto condicionamiento. Sin embargo por la forma de trabajo que se tuvo se creó más bien la necesidad de su presencia y participación.

5.6.3 Estrategia colaborativa

Finalmente, la raíz y la base de todo el trabajo fue, en realidad, el trabajo en equipo de manera colaborativa que, de alguna manera, también estuvo marcada por las dos modalidades de trabajo. La percepción de los participantes en el trabajo colaborativo presencial sobre el trabajo en equipo fue muy bueno, sobre todo, luego de no haber tenido el tiempo suficiente durante la etapa virtual, y la imposibilidad de una mayor fluidez en la comunicación: “... *experiencia interesantísima, enriquecedora...*” (FG2). De suyo los profesores tienen experiencias previas de trabajo en equipo, en sus propios colegios. Esta experiencia les pareció también enriquecedora ya que pudieron: “...*conocer y saber disfrutar un poco de las ideas de los demás, reflexionar sobre lo que estamos haciendo, un poco decir a ver ¿cómo*

estamos?, queremos mejorar...” (FG2). La reflexión, abarcaba mucho más que sus propias instituciones, pues ahora el trabajo es interinstitucional y a pesar de la diversidad de puntos de vista, se busca un objetivo común: “...para mi ha sido satisfactorio, enriquecedor, y por supuesto en este momento mucho más me llena de alegría ver que todos nosotros nos hemos integrado y que podemos trabajar a nivel regional...” (FG2), el trabajo iniciado un tiempo atrás, mostrándonos objetivos que lograr, productos que ver, finalmente se vio concluido para satisfacción de todos:

“...empezamos el trabajo... y ahora que lo hemos culminado, hemos culminado los cuatro objetivos que nos hemos trazado, ... hemos hecho el consenso, el intercambio de experiencias, hemos visto la coherencia, hemos sensibilizado a los demás colegas para que vayan ellos adquiriendo más información sobre el tema que íbamos a tratar, de manera que ha habido una auto capacitación inclusive, como ven este trabajo nos ha servido, tanto en el equipo como ya en los tres colegios para resaltar y cumplir los objetivos, lo que esto nos indica de que nosotros, sí trabajamos, pero solamente no tenemos una planificación, eso es lo que nos falta y eso es lo que nos ha motivado a trabajar y enriquecer más nuestro saber...” (FG2)

La planificación de las actividades, como lo muestra el testimonio de uno de los participantes, fue y es un factor importante en el trabajo colaborativo, que muchas veces ha cumplido también la función de motivador permanente, porque indudablemente en todo trabajo colaborativo, la motivación de los participantes es un pilar importantísimo: *“se han tocado puntos los cuales desconocíamos, lo cual nos ha motivado a informarnos sobre el tema... existen temas que desconocemos pero que estamos motivados para informar, investigar y de imbuirnos de este conocimiento.” (FG2). La necesidad de colaborar en un trabajo crea también la necesidad de estar bien preparado, pero también de informarse sobre el tema, de investigar y poder colaborar de una mejor manera en el trabajo, ser un miembro activo del equipo para dinamizar el trabajo y lograr la meta común.*

Si bien es cierto los participantes manifestaron haber tenido experiencias previas de trabajo en equipo en sus instituciones, no manifestaron haber tenido una experiencia de trabajo en equipo de manera colaborativa. Por eso, esta

experiencia es considerada para algunos como una experiencia de: *“...integración, unidad y coherencia de los docentes...”* (FG2) para otros: *“sumamente valioso, puesto que entre todos hemos tratado de planificar la visión de la Congregación... y bueno identificarnos también nosotros como una institución diferente, singular...”* (FG2). Aquí ya se ve claramente la finalidad de buscar respuestas a metas comunes, de buscar la singularidad para poder ser una institución competente. Y dentro de esta singularidad rescatan algo que es muy importante en todas las instituciones que buscan proyectar su futuro: *“...dos cosas: una es la capacidad que debemos tener de explorar nuevas cosas... otro de lo cual nos tenemos que agarrar es axiología, esa ideología eso que tenemos que transmitir, que es un reto inmensamente grande...”* (FG2). Es importante asumir que cada institución es lo que es desde aquellos que le caracteriza, y lo más importante es poder transmitir eso que se es.

5.6.4 Uso de la tecnología

La necesidad de un adecuado manejo de la computadora se ha hecho sentir también en el trabajo colaborativo. Los beneficios de la tecnología se hacen cada vez más evidentes para este tipo de colaboración, pues éste es un instrumento valioso que acorta distancias y nos permite acercarnos a pesar de las distancias y exige de nosotros un mayor dominio de los mismos:

“...por otro lado, pienso que también nosotros como personas que somos, parte de una sociedad que tiende a la globalización, tenemos que sentirnos seguros de que un uso de computadoras y comunicación virtual, es lo que demandan los tiempos, no podemos nosotros tener reuniones presenciales, porque es imposible, pero tenemos que sentirnos seguros que sí se puede dialogar virtualmente, que sí podemos tener confrontaciones ideológicas, porque es posible, entonces asumamos esto, la globalización, ya está...” (FG2)

Esto demuestra también de alguna manera la importancia de la comunicación virtual en este tipo de trabajos, sobre todo cuando las distancias que nos separan son demasiado grandes que no nos permitirán tener reuniones más frecuentes, la importancia que tiene el buen uso de la tecnología que nos invita a no sólo a conocerla sino incluso a tener cierta destreza en el uso de la misma y aprovechar al máximo todas las herramientas que se nos ofrecen, sobre todo

para este tipo de trabajos, ya que con seguridad, la etapa virtual hubiese sido más fructífera si al menos la mayoría tenía más destreza y conocimiento del manejo de herramientas de Internet. Sin embargo a pesar de la limitación trataron de implementarse, pedir la ayuda necesaria, y también algunos equipos tuvieron que recurrir a otras estrategias como es encargar al más diestro a revisar el correo del Grupo Yahoo y comunicar al resto del equipo. La participación y comunicación personal le da más riqueza al intercambio.

También el sentir de varios es que es necesario no dejar lo avanzado hasta ahora sin continuidad, ya que los proyectos deben ser ejecutados y finalmente evaluados: *“...en dos o tres años, me parecería interesantísimo poder evaluar de repente por una manera virtual también pero una reunión presencial yo creo que sería bastante provechosa de repente como para complementarlo.” (FG2)*

La experiencia tenida nos hace ver que es posible trabajar de manera virtual y presencial, que ambas son viables incluso para hacer una evaluación, no obstante ha sido muy importante la fase presencial para como lo han manifestado muchos crear una comunicación con vínculos más fuertes y reales.

5.7 Propuesta final

Para finalizar, podríamos decir que el Plan de acción propuesto inicialmente se cumplió en la mayor parte de su propuesta con una variante muy importante en alguna de ellas:

El Plan de Acción propuesto inicialmente, para esta investigación es el siguiente:

1. Conformar equipos de apoyo en los Colegios de Abancay, Juliaca y Chosica.
2. Establecer la intercomunicación virtual de los grupos a través de un Grupo Yahoo.
3. Crear una Web específica que ayude al Diseño del Plan Estratégico.

4. Lograr que los grupos trabajen colaborativamente en el Diseño del Plan Estratégico, primero en su propio Colegio es decir de manera institucional y luego de manera interinstitucional vía Internet utilizando el Grupo Yahoo y la Web.

La variante importante se dio en el punto cuarto en el que se logró que los profesores trabajaran colaborativamente no sólo de manera virtual sino también de manera presencial. Lo cual abrió nuevas posibilidades y experiencias que como ya vimos anteriormente enriquecieron el trabajo colaborativo.

Veamos ahora el proceso seguido a través de un cuadro comparativo entre el Plan propuesto, los cambios realizados y finalmente la propuesta fruto de la experiencia:

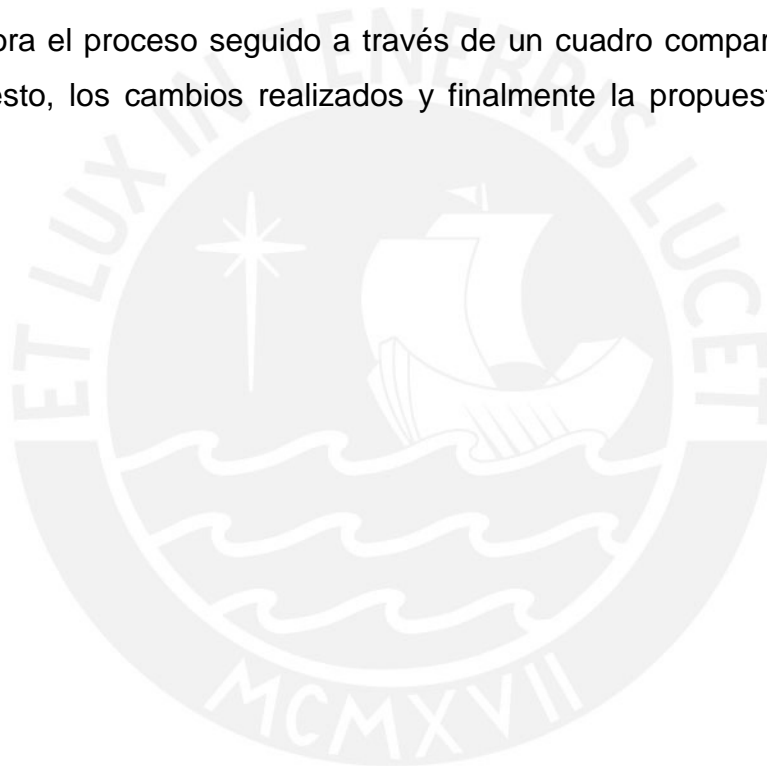



Tabla 8: Propuesta final

PLANIFICACION INICIAL PRIMERA ETAPA	CAMBIOS REALIZADOS PRIMERA ETAPA	PLAN PROPUESTO PRIMERA ETAPA
<p>1. Motivación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de los miembros por parte de los Directores de cada colegio. • Criterios para la selección: <ul style="list-style-type: none"> - Edad - Años de experiencia - Identificación con la Institución - Manejo de Internet y correo electrónico. • Convocatoria a la reunión <ul style="list-style-type: none"> - Organización logística • Reunión durante 1 a 2 horas <ul style="list-style-type: none"> Bienvenida Explicación del trabajo colaborativo y plan estratégico Papel que desempeña cada equipo Modo de comunicación Próximos pasos <p>2. Conformación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión con cada grupo representativo en los lugares correspondientes y acuerdos 		<p>a) Motivación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de los miembros por parte de los Directores de cada colegio y participación de los mismos. • Criterios para la selección: <ul style="list-style-type: none"> - Edad - Años de experiencia - Identificación con la Institución - Manejo de Internet y correo electrónico. • Convocatoria a la reunión <ul style="list-style-type: none"> - Organización logística <p>b) Conformación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión presencial con cada grupo representativo en los lugares correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> Bienvenida Explicación del trabajo colaborativo y plan estratégico Papel que desempeña cada equipo Modo de comunicación Próximos pasos • Evaluación y capacitación sobre el

<p>comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución del material - Fotografía final para la interrelación y el conocimiento mutuo. <p>3. Establecer comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de una página Web para la comunicación virtual. - Publicación de la Web e inscripción de los participantes <p>Invitación escrita a cada grupo a que se inscriba en el trabajo colaborativo y comienza el intercambio de información. La primera fase, será un espacio para que cada grupo se de a conocer y se compartan experiencias a través de la Web.</p>		<p>manejo del Internet y correo electrónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción en el Grupo Yahoo • Distribución del material • Fotografía final para la interrelación y el conocimiento mutuo. <p>c) Establecer comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de una página Web y Grupo Yahoo para la comunicación virtual. <p>Publicación de la Web e intercambio de información. La primera fase, será un espacio para que cada grupo se de a conocer y se comparta experiencias a través de la Web y del Grupo Yahoo.</p>
<p>SEGUNDA ETAPA</p>	<p>SEGUNDA ETAPA</p>	<p>SEGUNDA ETAPA</p>
<p>a) Para mejor información, publicaremos un tema que será de información y debate tomado de Lavín: “aclarando conceptos en torno al Proyecto Educativo Institucional”</p> <p>b) Luego de publicarlo, se pide a los grupos que lean el documento, lo debatan, identifiquen el momento</p>	<p>Se envió tres textos para la Reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Necesidad de la Planificación Estratégica.</i> b) <i>Estructura del Plan Estratégico Regional</i> c) <i>Cuestionario FODA.</i> <p>Cada equipo leyó los textos y elaboró el</p>	<p>Lectura individual de textos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Necesidad de la Planificación Estratégica.</i> b) <i>Estructura del Plan Estratégico Regional</i> c) <i>Cuestionario FODA.</i> <p>Luego de publicarlo, se pide a los grupos</p>

<p>del Diseño en el que nos encontramos.</p> <p>c) Seguidamente publicamos una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño que responda a un modelo FODA.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Los grupos deberán trabajar individualmente y luego compartir el resultado de los trabajos con el resto de los grupos, quienes analizarán el suyo y el de los demás y darán los alcances para el trabajo final. <p>d) Se revisa los resultados finales del FODA como lectura de la realidad regional.</p> <p>❖ Se puede usar la dinámica del autodiagnóstico participativo (Lavín)</p>	<p>FODA institucional.</p> <p>Luego de que cada equipo hubo realizado su trabajo y ante la demora de los envíos, se redistribuyó el trabajo de manera que el equipo de Juliaca hiciera el consolidado de los tres FODAS y elaborara el FODA Regional, debido a la premura del tiempo; cada equipo se encargaría de hacer consolidados de las diferentes etapas y enviarlos.</p>	<p>que lean el documento, lo debatan, identifiquen el momento del Diseño en el que nos encontramos.</p> <p>Seguidamente cada grupo hace una lectura de la realidad de su Centros a través del cuestionario FODA para luego compartir el resultado con los otros grupos quienes también compartirán lo propio y el de los demás y darán los alcances para el trabajo final.</p> <p>Finalmente se designa a uno de los equipos para elaborar el FODA Regional que luego es publicado para ser aprobado u observado por los demás equipos.</p> <p>Se revisa los resultados finales del FODA como lectura de la realidad regional y se tiene la base para continuar con las siguientes etapas.</p>
<p>TERCERA ETAPA</p>	<p>TERCERA ETAPA</p>	<p>TERCERA ETAPA</p>
<p>a) Para la determinación de la Misión, realizarán dos actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> o La primera es conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que se publicará en la Web, con 	<p>Se realizaron las siguiente actividades:</p> <p>El texto no pudo ser publicado en la Web porque muchos no recurrían a ella, así que se optó por enviar los documentos como adjuntos en el Grupo Yahoo, el texto</p>	<p>Por la naturaleza, importancia y riqueza de ésta y las siguientes etapas deberá trabajarse de manera presencial, a través de:</p> <p>Lectura del texto:</p>

<p>algunas preguntas que serán discutidas en el Foro.</p> <ul style="list-style-type: none"> o La segunda es que cada equipo responda a la preguntas que guiarán de alguna manera la elaboración de la Misión (Lavín p. 84). o Las respuestas a las preguntas elaboradas por cada grupo, serán trabajadas y contrastadas por cada grupo y puestas en común a través de la Web. Finalmente se sacarán conclusiones para elaborar la Misión. <p>b) Para la elaboración de la Visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Cada equipo plantearán un listado de diez sueños hacia los cuales debe tender la región, luego se ponen en común los resultados y se concluyen con la Visión. 	<p>enviado fue:</p> <p><i>“Misión educadora de la Congregación.”</i></p> <p>Por falta del manejo de las herramientas del Internet no pudimos utilizar el Foro.</p> <p>Luego cada equipo debía dar a conocer la Misión y Visión de su institución y sería ahora el equipo de Abancay el que elaboraría el consolidado y propondría la Misión Regional, que luego debería ser evaluada por todos. Esto para impulsar también la comunicación entre los diferentes equipos.</p> <p>Lamentablemente esta etapa no fue concluida de manera virtual, así que tuvimos que concluirlo de manera presencial, en la que también estuvieron presentes las Directoras.</p> <p>En el trabajo presencial cada equipo dio a conocer la Misión y Visión institucional y luego se trabajo la Misión y Visión Regional con todo el equipo presente. La base para este trabajo además el documento leído fueron las Misiones y Visiones de cada Colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) <i>“Misión educadora de la Congregación.”</i> b) <i>Pedagogía Dominicana de la Verdad.</i> <p>Luego de haber leído los textos reflexivamente, comentan y relacionan con la Misión de cada Institución.</p> <p>Seguidamente dan a conocer la Misión Institucional al resto de los equipos presentes.</p> <p>Y finalmente los tres equipos juntos trabajan la Misión y Visión Regional en base a todo lo anteriormente trabajado.</p>
--	---	---

CUARTA ETAPA	CUARTA ETAPA	CUARTA ETAPA
<p>a) Se publica un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos.</p> <p>b) Cada equipo deberá leer el documento y elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, que luego serán puestos en común y discutidos en el Foro.</p> <p>c) Se sacan las conclusiones y se elaboran los objetivos estratégicos finales, para luego sugerir las actividades correspondientes a cada objetivo.</p>	<p>Esta etapa se llevó a cabo de manera eminentemente presencial:</p> <p>Se les entregó un texto con <i>“Criterios para la elaboración de objetivos estratégicos.”</i></p> <p>Cada uno leyó el documento y luego juntos elaboramos los objetivos por cada campo, que luego fueron puestos en común y discutidos en el mismo momento.</p> <p>Se sacaron las conclusiones y se elaboran los objetivos estratégicos finales, para luego sugerir las actividades correspondientes a cada objetivo.</p>	<p>Lectura del texto:</p> <p><i>“Criterios para la elaboración de objetivos estratégicos.”</i></p> <p>Cada participante lee el documento que luego será comentado con el equipo.</p> <p>Los representantes de cada equipo, proponen dos objetivos por cada campo, según lo propuesto en el texto y luego los ponen en común para ser discutidos y aprobados.</p> <p>Se concluye con los objetivos estratégicos que serán la base para las actividades correspondientes.</p>
QUINTA ETAPA	QUINTA ETAPA	QUINTA ETAPA
<p>a) Publicar un texto con información básica</p> <p>b) Cada grupo deberá presentar según las condiciones previstas los proyectos o programas a desarrollar y ser discutidos por los demás grupos para finalmente decidirse por algunos.</p>	<p>Igualmente el trabajo fue presencial y se les entregó un texto con información básica:</p> <p><i>“Determinación de Programas de acción”</i> de Sonia Lavín y se hizo el trabajo con todo el equipo presente y finalmente se propusieron los proyectos.</p>	<p>Lectura del texto:</p> <p><i>“Determinación de Programas de acción”</i></p> <p>Después de leer el texto trabaja el equipo completo y a través de la lluvia de ideas sugieren los proyectos o programas a desarrollar para finalmente decidirse por algunos</p>

Fuente: Elaboración propia

5.8 Documento final

Para concluir, presentamos en la tabla N° 9 el documento final elaborado por los miembros representantes de los equipos colaborativos de los tres colegios, durante el trabajo presencial:

Tabla 9: Documento final

CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARÍA MAGDALENA DE SPEYER REGIÓN – PERÚ
PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO REGIONAL
<p>MISIÓN:</p> <p>Es misión de los Colegios de la Congregación de Dominicas de Santa Maria Magdalena/Speyer en la Región – Perú:</p> <p>DESARROLLAR UN SERVICIO EDUCATIVO INTEGRAL DE CALIDAD BASADO EN LA PEDAGOGÍA DOMINICANA DE LA VERDAD, FORMANDO PERSONAS CAPACES DE LLEGAR A CONSEGUIR SU PLENA REALIZACIÓN EN LA BÚSQUEDA PERMANENTE DEL BIEN COMÚN. GUIADOS POR LA RECTA CONCIENCIA QUE ORIENTA, IMPULSA Y ESTIMULA SU FE CATÓLICA, COMPLEMENTADA Y ACOMPAÑADA POR LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</p>
<p>VISIÓN</p> <p><i>SER INSTITUCIONES EDUCATIVAS SÓLIDAS E INTEGRADAS QUE CONSTRUYAN UNIDAD EN LA PLURALIDAD EN EL MARCO DE LA PEDAGOGÍA DOMINICANA DE LA VERDAD.</i></p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**A) ORIENTACIÓN EDUCATIVA:**

1. Fortalecer en los integrantes de cada comunidad educativa, la identificación y la práctica de la Pedagogía Dominicana de la Verdad a través de la difusión y vivencia permanente de sus principios.

Programas de Acción:

- Diseñar, implementar, ejecutar y evaluar proyectos institucionales orientados a la sensibilización, interiorización y difusión de la Pedagogía Dominicana de la Verdad.
2. Lograr una comunidad educativa sólida, que testimonie la Verdad, fruto del estudio, reflexión y de compartir lo aprendido en la oración.

Programas de Acción:

- Promover en nuestras comunidades educativas el estudio de las Sagradas Escrituras (especialmente los cuatro evangelios) como fuente de Verdad.

B) EN RELACIÓN A LOS DOCENTES:

1. Motivar y apoyar a los docentes para su capacitación permanente de acuerdo a los cambios de nuevos enfoques educativos y en el adecuado manejo de la tecnología de punta, mediante jornadas pedagógicas y talleres de capacitación, e intercambios culturales entre las tres instituciones educativas.

Programas de Acción:

- Organización de Encuentros Regionales en los que se presenten resultados de sistematización del trabajo pedagógico realizado.
- Suscripción de convenios con Instituciones Educativas de nivel nacional e internacional con el propósito de captar financiamiento que nos ayude a mejorar las acciones de investigación y capacitación a nivel de la

Región.

2. Propiciar una comunicación fluida a través de boletines, revistas, páginas Web y pasantías, entre otros medios que nos permitan compartir las experiencias innovadoras que vienen desarrollando los Colegios de la Región.

Programas de Acción:

- Enfatizar la comunicación virtual a través del Grupo Yahoo y la Web de la Región.
- Producir y publicar de boletines y revistas de envergadura regional.

C) PROCESO DE APRENDIZAJE:

1. Mejorar la calidad de los aprendizajes a través de Proyectos de Innovación educativa con la participación de todos los docentes.

Programas de Acción:

- Diseñar, implementar y ejecutar proyectos de innovación por áreas, en base a un trabajo articulado e interdisciplinario.
2. Articular el trabajo pedagógico - formativo que desarrolla cada Colegio de la Región, a través del diseño, ejecución y evaluación de un currículo integrado e interdisciplinario.

Programas de Acción:

- Propiciar el trabajo de articulación del desarrollo de capacidades tomando en cuenta las etapas del desarrollo del educando y el trabajo colaborativo e interdisciplinario de los docentes.
 - Propiciar el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación que permitan medir los aprendizajes en función a los indicadores de logro.
3. Elevar el nivel del aprendizaje aplicando nuevas metodologías, como fruto de los **círculos de estudio** y de la experiencia personal.

Programas de Acción:

- Formar de **círculos de estudio** y experiencia personal, con el propósito de evaluar hasta qué punto el alumno viene siendo el centro de la acción educativa en cada colegio de la Región.

D) ESTILO DE ORGANIZACIÓN:

1. Diseñar e implementar un estilo de organización democrático-participativo que promueva la Cultura de Consenso, e involucre a todos los agentes educativos propiciando la identificación y compromiso con nuestra axiología institucional; en el plazo de dos años a nivel de cada Colegio y de 5 años a nivel de la Región.

Programas de Acción:

- Comunicación fluida como base de una Cultura de Consenso.
 - Considerar la posibilidad de institucionalizar en forma progresiva la participación de los estudiantes a través de los Consejos de gobierno estudiantil u otras formas de organización.
2. Favorecer un clima institucional de caridad fraterna generando espacios de integración que propicien el trabajo colaborativo e interdisciplinario. En un período de 2 años a nivel de cada Colegio y de 5 años a nivel de la Región.

Programas de Acción:

- Motivar para que en todos los centros educativos de la Región se considere como eje transversal del Proyecto Curricular, la inculturación del Evangelio como fuente que fortalezca los diferentes niveles de convivencia.
- Crear espacios de esparcimiento y recreación para los docentes.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una mayor integración e interacción de las comunidades educativas y sobre todo la búsqueda de estrategias adecuadas para lograr metas comunes a través del trabajo colaborativo, fue lo que impulsó a la Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer, a diseñar un Plan Estratégico Educativo Regional (PEER), que ayude a la unificación de criterios y una mayor identificación entre los Colegios y la Congregación en el marco de la Pedagogía Dominicana de la Verdad.

El Plan de acción propuesto para este fin, inicialmente fue planteado para ser realizado de manera virtual; sin embargo, debido a las dificultades en el uso de los medios tecnológicos por los docentes, se planteó el trabajo presencial, que finalmente, fue incluso más ventajoso que el trabajo virtual, porque si bien es cierto que el trabajo virtual impulsó el intercambio de ideas y la intercomunicación, el trabajo presencial fue percibido por los participantes mucho más cálido y cercano ya que permitió el conocimiento personal, mayor fluidez en la comunicación y un compartir más directo del trabajo y las realidades de los participantes.

En la planificación inicial no se consideró la participación de las directoras en el equipo colaborativo; sin embargo, su participación fue muy importante en la etapa presencial no sólo por la necesidad de tener el respaldo de las autoridades del Colegio sino sobre todo por la seguridad de continuidad, implementación y ejecución del Plan que se venía diseñando.

El trabajo en equipo de manera colaborativa se dio a través de las modalidades virtual y presencial. Y aunque los participantes ya tenían experiencias previas de trabajo en equipo, ésta fue la primera vez que trabajaron colaborativamente y más aún a nivel interinstitucional, hecho que los motivó al trabajo y la necesidad de estar preparados para colaborar mejor, a pesar, de las dificultades de tiempo que tuvo que afrontar cada equipo para las reunirse durante la fase virtual.

Las percepciones tanto en los docentes como los directivos participantes al respecto, son aún más favorables para la modalidad presencial, debido a la riqueza que descubrieron en el compartir directo del trabajo y el tiempo de dedicación exclusiva.

El uso de la tecnología para el trabajo virtual fue un factor indispensable que ayudó a la participación, pero sobre todo a la intercomunicación, salvando situaciones de distancia. Sin embargo, la intercomunicación y participación hubiese sido más ágil y eficiente de no presentarse la dificultad de la falta de destreza en el manejo de los mismos por parte de los participantes, esto último fue reconocido por ellos mismos, quienes a la vez de reconocer sus carencias, procuraron ver la forma de implementarse y ayudarse mutuamente.

Finalmente consideramos que la estrategia de trabajo colaborativo utilizada para diseñar el Plan Estratégico, aún las carencias como la no participación de las directoras desde el inicio del trabajo y la falta de destreza en cuanto al uso de la tecnología, fue una estrategia adecuada ya que según la percepción de los participantes, ayudó a los miembros de las diferentes comunidades educativas involucradas, a integrarse y trabajar mancomunadamente, logrando así el diseño del Plan Estratégico Educativo Regional y por esto podemos

afirmar que la experiencia de trabajo colaborativo realizada tiene la ventaja de crear espacios de trabajo conjunto sin mucha demanda de tiempo e inversión



RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, consideramos importante tener en cuenta las recomendaciones siguientes:

1. En cuanto a la investigación – acción:

La metodología de investigación – acción colaborativa, aplicada en esta investigación fue un camino adecuado para lograr el diseño del plan estratégico a través del compromiso, y colaboración interrelacionada en el grupo que compartía la misma preocupación y finalidad. Sin embargo, conviene dar un poco más de tiempo a la replanificación cuando el trabajo está en la etapa virtual, pues la nueva planificación debe llegar a todos los equipos para ser asumido a cabalidad.

Se recomienda el Focus group como el instrumento más apropiado para el recojo de información, pues recoge de manera clara la inquietudes, trabajos y sugerencias de los equipos, aunque el aplicarlo a cada equipo de manera presencial supone tiempo, inversión y demora la replanificación del trabajo, pero permite la participación de todos los miembros del equipo.

2. En cuanto al diseño de la Planificación Estratégica:

Respecto a las etapas de diseño del Plan Estratégico, algunos autores consideran importante el análisis previo de la realidad, mientras que otros no necesariamente, nuestra recomendación para el caso concreto de un Plan Estratégico Educativo, diseñado al menos inicialmente de manera virtual, es que se realice de todas maneras el FODA ya que es una buena manera de acercar las realidades de cada lugar a los otros que por razones de distancia no conocen o difícilmente podrán conocer la realidad presencialmente. Esta parte del trabajo resulta ser muy útil para iniciar y motivar la interrelación además de ubicarnos en el trabajo.

Referente al proceso del diseño, se recomienda también evaluar las destrezas en el manejo de la tecnología requerida, por parte de los participantes, para asegurar la fluidez y agilidad de la comunicación. De ser necesario debe unificarse también los conocimientos básicos sobre el uso del mismo a través de la capacitación de los equipos colaborativos.

Conviene también involucrar y comprometer a las directoras o directores de los Colegios desde el inicio del diseño para asegurarnos, no sólo el compromiso de participación de todos los miembros, sino también la integración colaborativa y responsable de todos los miembros, en el diseño pero sobre todo para la ejecución del mismo.

3. En cuanto al uso de la Planificación Estratégica:

Considerando que con el diseño de la Plan Estratégico, viene ahora la parte de la ejecución que es decisiva e involucra a toda la Comunidad Educativa, recomendamos:

- Conformar un equipo base con los miembros de los equipos colaborativos que se encarguen de la transmisión, difusión, interrelación y ejecución del Plan en cada colegio.

- Capacitar a todos los profesores, mediante las técnicas de trabajo colaborativo en aspectos teóricos y aplicativos de la Planificación Estratégica.
- Familiarizar a los miembros del Colegio en la conveniencia de incorporar lo que significa la visión y misión en su propia vida.
No descuidar la dinámica colaborativa del trabajo ejercitando la práctica del trabajo en equipo tanto entre los colegios de la región como entre los profesores y alumnos del propio colegio.
- Incentivar la comunicación virtual entre todos los profesores y alumnos de los tres colegios.

4. En cuanto al trabajo colaborativo:

El trabajo colaborativo puede servir también para mejorar la gestión de proyectos educativos, parroquias, oficinas de educación católica religiosa, cursos de actualización, talleres simultáneos, grupos de investigación y estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Alvariño, C. (2000) Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43.

Armengol, C. (2001) La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza de calidad. Madrid: Ediciones La Muralla

Austin, J. (2003) El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Bell, L. (1998) From symphony to jazz: The concept of strategy in education. *School Leadership & Management*, Vol. 18, Nº 4; pp. 449-460.

Bildungsideal Edith Stein Schule (s.f.) En: http://esg-speyer.bildung-rp.de/bildungsideal_ie.htm

Blández, J. (1996) La investigación-acción: un reto para el profesorado guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación., Barcelona: INDE Publicaciones.

Bolivar, A. (2002) La Escuela pública y la educación de la ciudadanía: retos actuales. En <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/BolivarArt2.doc>

Cassasus, J. (1999) Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los centros educativos. En (OREALC: 1999) *La Gestión en búsqueda del sujeto*. Seminario Internacional "Reformas de la gestión de los

sistemas educativos en la década de los noventa". Chile: UNESCO – Santiago

Chiavenato, A. (2004) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México, D. F.: Ediciones Thompson

Constituciones de la Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer.

David, F. (2003) Conceptos de administración estratégica (9ª Ed.) México: McGraw-Hill.

Davies, B. & Ellison, L. (1998) Strategic Planning in Schools: an oxymoron? *School Leadership & Management*, Vol. 18, N° 4, ProQuest Education Journals pp.461- 473

Destro, M. (2000) Planificación estratégica participativa para la calidad y la competitividad en:

<http://www.psicus.cl/cl/novedades/Archivos/pdfs/PlaneacionEstrategicaParticipativa.pdf>

EDUTEKA, Proyectos colaborativos y cooperativos en Internet. <http://www.eduteka.org/ProyectosColaborativos.php>

Fidler, B. (1998) How can a successful school avoid failure? : Strategic management in schools, *School Leadership & Management*, Vol. 18, N° 4, ProQuest Education Journals pp. 497-509

Gairín, J. (1998) La colaboración entre centros educativos <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/La%20colaboraci%F3n%20entre%20centros.pdf>

Herrmann, A. (1978) 750 Jahre Sankt Magdalena Speyer 1228 -1978. Speyer: Satz und Druck: Pilger-Druckerei GMBH,

Ideario del Colegio Peruano Alemán Beata Imelda (2002-2005)

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) – UNESCO (2000) Gestión Estratégica Educativa, Modulo 2, en http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

Kemmis, S. y Mactaggart, R. (1992) ¿Cómo planificar la investigación-acción? Barcelona: Laertes.

Lavín, S. y Del Solar, S. (2000) El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación en la vida escolar. Chile. Ediciones PIIE.

Lumby, J. (1999). Strategic Planning in Further Education. *Educational Management & Administration*, Vol. 27, N° 1 pp. 71 - 83.

Lucero, M. (s.f.) Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. En: <http://www.oei.es/buscador.htm>

Malagón, F. (2003) Planificación Institucional de la Educación: Un reto estratégico de cambio para gerentes educativos innovadores (1ª Ed.). Colombia: 3R Panamericana Editorial.

Martínez R. (1998) Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Chile: CEPAL

Markides, C. (2000) Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Moreno, T. (s.f.) Creación y administración de un grupo interinstitucional de investigación educativa, una experiencia en la universidad en la Quintana Roo (México). En: <http://www.oei.es/buscador.htm>

Morrissey, G. (1996) Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación. México D. F.: Prentice-Hall

Osorio A, (2003.) Planeamiento estratégico. En planeamiento estratégico. Oficina de planeamiento y reingeniería organizacional. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de Administración pública. Argentina.

Parrilla, A. (1996) Apoyo a la escuela, un proceso de colaboración. Bilbao: ediciones Mensajero.

Paz Baeza, A. y otros (1999) Aprendizaje Colaborativo Asistido por Computador: La Esencia Interactiva. En: <http://contexto-educativo.com.ar/1999/12/nota-8.htm>

Schemerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004) Comportamiento organizacional. México, D. F.: Limusa Wiley.

Senge P. and Scharmer O., (2001) Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners; Consultants and Researchs in *Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*. Stringer E. (Compiler), London: SAGE publications.

Stollar, S.; Poth, R.; Curtis, M.; Cohen, R., (2006) Collaborative Strategic Planning as Illustration of the Principles of Systems Change. *School Psychology Review*, Vol. 35 N° 2: ProQuest Educational Journals, pp. 181-197

Stringer R., (1996) Action Research. A Handbook for Practitioners. U.S.A: SAGE publications.

Taylor, J. and Miroiu, A. (2002) Policy - Making, Strategic Planning and Management of Higher Education. Bucharest: UNESCO. En <http://www.cepes.ro/publications/pdf/policy.pdf>

Thompson, A. y Strickland, J. (2003) Administración Estratégica: textos y casos (13ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Zeichner, K. (2001) Educational Action research in *Hand book of Action Research participative inquiry and practice*: Stringer E. (Compiler), London: SAGE publications.

775 años de nuestra Casa Madre Santa Magdalena en Speyer y 700 años de vida Dominicana. Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer, (2004), Documento de la Congregación.





ANEXO 1

CARTA DIRECTORAS

Chosica, 29 de abril del 2005

Queridas Madres Teresa Collomp, O. P.; Virginia Barrientos, O. P. y Delia Tello, O. P.:

Como ustedes saben este año, Schw. Priska y yo, venimos cursando el segundo año de la Maestría y paralelamente haciendo la Tesis para optar el grado de Magíster, pues bien, el tema de mi trabajo es una “investigación acción” que consiste en buscar estrategias para elaborar un “Plan Estratégico Educativo Regional de la congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer” que sea fruto de la participación de los tres colegios de nuestra Congregación en Perú.

Para este trabajo necesito contar con un grupo de personas en cada Colegio que puedan apoyarme, las características de estas personas deben ser de preferencia:

- Colegas identificados con la Institución que: puedan interactuar vía Internet con otros colegas, que tengan cierta disponibilidad de tiempo para hacer trabajos individuales o en grupo. (El contacto será presencial y a distancia, dependiendo de las necesidades). En el trabajo se considera la participación activa de **cada** persona con sus aportes y críticas positivas o negativas.
- El grupo debe ser heterogéneo, es decir debe tener gente de los diferentes niveles, edades, especialidades, etc. Para que el enriquecimiento sea mutuo no debe exceder de 8 personas. (Conviene que haya personal religioso en los grupos).
- Recibirán material de información y otros.
- Otros detalles se los iremos dando paulatinamente.

El trabajo intenso comienza en agosto, habrá un momento de explicación presencial del trabajo, espero poder visitarlas al menos dos veces, esperamos terminar el año con la elaboración del Plan Estratégico Educativo Regional de la Congregación, pero de no ser posible hemos al menos motivado a las personas a continuar lo iniciado.

Les comunico también que probablemente con este motivo tengamos ya por fin la Web de la Congregación que será la Web de referencia para todos los contactos que vayamos a tener.

Les agradeceré responder a mi pedido y espero también todas las consultas o dudas que tengan al respecto. Desde ya muy agradecida por la colaboración:

M. Amparo, O. P.

ANEXO 2

EQUIPO COLABORATIVO ABANCAY



EQUIPO COLABORATIVO CHOSICA



EQUIPO COLABORATIVO JULIACA



ANEXO 3

FOCUS GROUP 1

PARTICIPANTES:

- Miembros de los equipo colaborativos de Juliaca, Abancay y Chosica.

OBJETIVO:

Determinar desde sus percepciones:

1. La necesidad de un trabajo en equipo como estrategia colaborativa
2. La importancia de la organización y la participación de todos los miembros
3. Las dificultades que surgen en el trabajo en equipo
4. La importancia de la comunicación en el trabajo en equipo
5. Sugerencias para mejorar el trabajo en equipo.

GUIÓN DE PREGUNTAS

¿CÒMO VALORA EL TRABAJO EN EQUIPO QUE ESTÀN REALIZANDO?

Se espera que al relacionar ambas cosas nos den a conocer la necesidad que tuvieron de hacer el trabajo en equipo. Será importante ver si hicieron o no el trabajo en equipo.

¿CÒMO SE HA ORGANIZADO PARA EL TRABAJO Y CUAL FUE LA PARTICIPACION DE CADA UNO DE USTEDES?

Desde la experiencia de cada grupo en si, veremos si realmente se llevó a cabo un trabajo organizado, y quien tomó las decisiones, y si ha presencia de las directoras o no en el trabajo.

¿QUÈ DIFICULTADES TUVIERON PARA HACER EL TRABAJO?

Las respuestas nos ayudarán a determinar el tipo de problemática que se presentó y a replantear la metodología de trabajo.

¿COMO FUE LA COMUNICACIÓN A NIVEL DEL GRUPO REPRESENTATIVO? ¿CÒMO FUE LA COMUNICACIÓN CON LOS DEMÀS GRUPOS?

Se tratará de percibir el tipo de comunicación que se dio al interior de los grupos además de las ventajas y dificultades de la comunicación virtual a nivele equipos.

¿QUÈ SUGERENCIAS DARÌAN PARA MEJORAR NUESTRO TRABAJO COLABORATIVO?

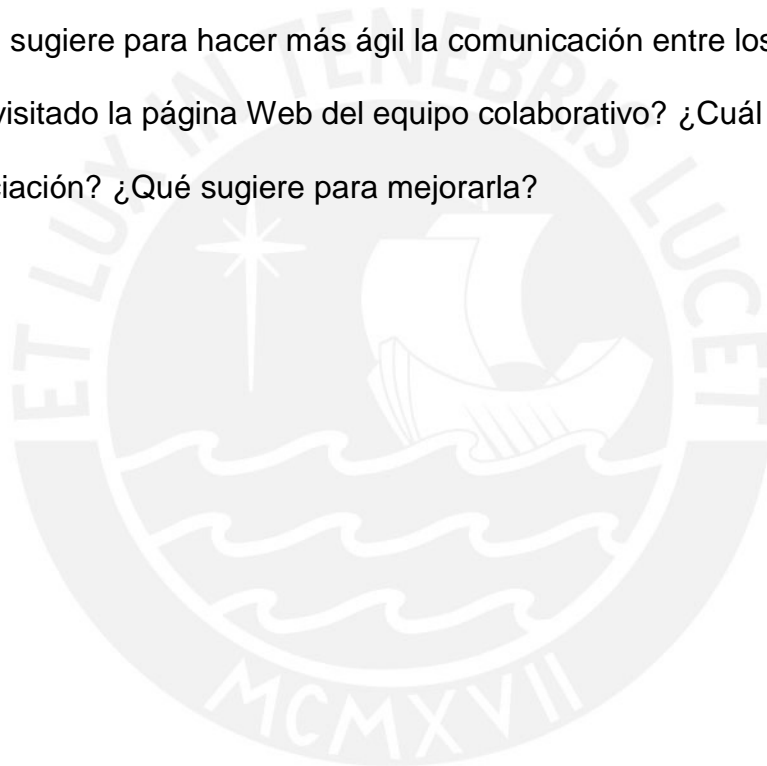
Se recibirán las sugerencias que nos ayudarán a mejorar el trabajo que hasta el momento se ha venido realizando.

EQUIPO EMPLEAR: Grabadora y Diario de campo.

ANEXO 4

ENCUESTA PERSONAL (EP)

1. ¿Con qué frecuencia revisa usted su correo electrónico? ¿Por qué?
2. ¿Tiene alguna dificultad con el uso del Internet?
3. ¿Qué le parece el tipo de comunicación a través del grupo Yahoo?
4. ¿Qué sugiere para hacer más ágil la comunicación entre los equipos?
5. ¿Ha visitado la página Web del equipo colaborativo? ¿Cuál es su apreciación? ¿Qué sugiere para mejorarla?



ANEXO 5

FOCUS GROUP 2

PARTICIPANTES:

- Miembros representantes de los equipo colaborativos de Juliaca, Abancay y Chosica.

OBJETIVO:

Determinar desde sus percepciones:

1. Las ventajas y desventajas del trabajo colaborativo virtual y presencial.
2. La importancia y necesidad del trabajo colaborativo institucional e interinstitucional.
3. Las ventajas o desventajas de la participación de las directoras en el trabajo colaborativo.
4. Sugerencias para mejorar el trabajo.

GUIÓN DE PREGUNTAS

¿QUÉ VENTAJAS Y DESVENTAJAS CONSIDERAN USTEDES QUE HAY ENTRE UN TRABAJO COLABORATIVO VIRTUAL Y PRESENCIAL?

Desde la experiencia de trabajo virtual y presencial veremos la conveniencia de diseñar un PEER de manera virtual o presencial, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas.

DESPUES DE ESTA EXPERIENCIA DE TRABAJO ¿CÓMO VALORAN EL TRABAJO COLABORATIVO QUE HAN REALIZADO PRIMERO EN SUS PROPIO EQUIPO Y LUEGO EN EQUIPOS DE MANERA INTERINSTUCIONAL?

Se trata de percibir la importancia que y la necesidad del trabajo en equipo dentro de la institución y luego entre equipo de las otras instituciones que se ha creado a lo largo de éste trabajo.

¿QUE HA SIGNIFICADO PARA EL TRABAJO COLABORATIVO LA PRESENCIA Y EL TRABAJO DE DIRECTORAS DE LOS TRES COLEGIOS? ¿DEBIÓ HABERSE DADO ÉSTO DESDE EL INICIO?

Las respuestas nos ayudarán a determinar la importancia, ventajas y desventajas de la presencia de los directivos de los Colegios

¿QUÉ CONSIDERAN QUE HA SIDO PARA USTEDES LO MÁS VALIOSO DE ESTE TRABAJO y QUÉ SUGERENCIAS DARÍAN PARA MEJORARLO?

Se recibirían sugerencias que nos ayudarán a mejorar el trabajo que venimos realizando.

ANEXO 6

FOCUS GROUP 3

PARTICIPANTES:

Directoras de los Colegios en Abancay, Juliaca y Chosica

OBJETIVO:

Determinar desde sus percepciones:

La importancia de formar parte del trabajo colaborativo.
Ventajas y desventajas el trabajo en equipo interinstitucional
Deficiencias observadas en el trabajo y sugerencias para mejorarlo

GUIÓN DE PREGUNTAS:

¿QUE HA SIGNIFICADO PARA USTEDES, FORMAR PARTE ACTIVA DE ESTE TRABAJO COLABORATIVO EN ESTA FASE PRESENCIAL?

Desde la experiencia presencial, veremos si la percepción del trabajo colaborativo por parte de las Directoras fue el esperado y además de la importancia que le dan al mismo.

¿QUE VENTAJAS TIENE EL TRABAJO EN EQUIPO INSTITUCIONAL E INTERINSTITUCIONAL? ¿ES POSIBLE INSTITUCIONALIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO?

Se trata de ver si el trabajo en equipo ha sido percibido como elemento esencial dentro del trabajo colaborativo y si es posible que éste pase a formar parte del trabajo institucional.

¿QUE SUGERENCIAS PODRÌAN DAR PARA MEJORAR EL TRABAJO?

Se recibirán las sugerencias que nos ayuden a mejorar la propuesta de trabajo colaborativo.

EQUIPO A EMPLEAR: Grabadora y casete.

ANEXO 7**CUESTIONARIO FODA INSTITUCIONAL**

Las preguntas que presentamos a continuación deben ser respondidas por cada equipo representativo a nivel de su propio Colegio:

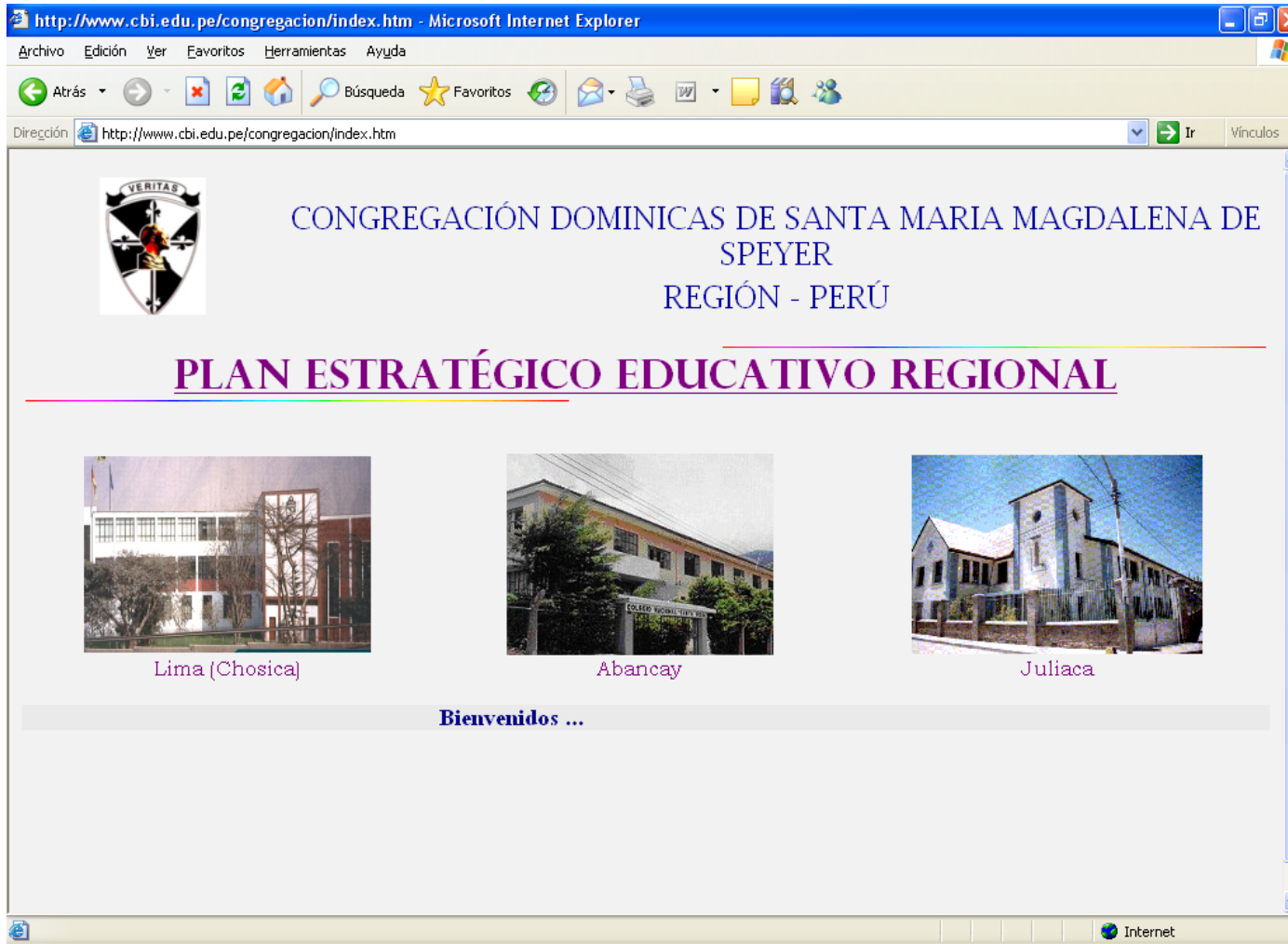
1. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que hacen del Colegio donde trabaja (Santa rosa de Abancay, Elena de Santa María de Juliaca y Beata Imelda de Chosica) sean instituciones educativas de prestigio?
2. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que hacen que otros colegios nos superen?
3. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentan nuestras instituciones en el entorno?
4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene nuestras instituciones?

CUESTIONARIO FODA REGIONAL

En base a las respuestas anteriores, pedimos a todos los grupos representativos, responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que harían de nuestra Región Educativa: Abancay, Juliaca y Chosica, una organización educativa de prestigio?
2. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos en los que otras organizaciones nos superarían?
3. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentaríamos como Región en el entorno?
4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tendría nuestra Organización Regional?

ANEXO 8 WEB DE TRABAJO COLABORATIVO



Página nueva 1 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/presentacion.htm>

PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO

La Congregación Dominicanas de Santa María Magdalena, les da la bienvenida a esta página Web, que es un espacio virtual que nos permitirá intercomunicarnos y diseñar entre los tres Colegios el Plan Estratégico Educativo Regional.

La Congregación ha aceptado el reto de impulsar a sus Colegios hacia el cambio con una visión de futuro, es por esto que queremos no sólo acortar distancias sino y sobre todo planificar juntos nuestro futuro y para esto hemos organizado cinco etapas de diseño del Plan Estratégico.

Esta Web cuenta además con un Foro de debate, Lista de correo y chat que nos permitirán comunicarnos de manera más frecuente.

[DISEÑO DEL PLAN](#)



HOME FORO E-MAIL CORREO CHAT LIBRO DE VISITAS

Listo Internet

Página nueva 2 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/congregacion.htm> Ir Vinculos

03/10/2006 10:17 p.m.

CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARIA MAGDALENA DE SPEYER

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO


MIEMBROS INTEGRANTES DEL PROYECTO

- Colegios de la Congregacion
- Colegios en Perú
- Cronograma del Trabajo Colaborativo
- Equipo de Trabajo Colaborativo
- Ultimas Novedades


ETAPAS DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Selecciona la etapa -

- Selecciona la etapa -
- ETAPA 1
- ETAPA 2
- ETAPA 3
- ETAPA 4
- ETAPA 5
- DOCUMENTO FINAL


HOME

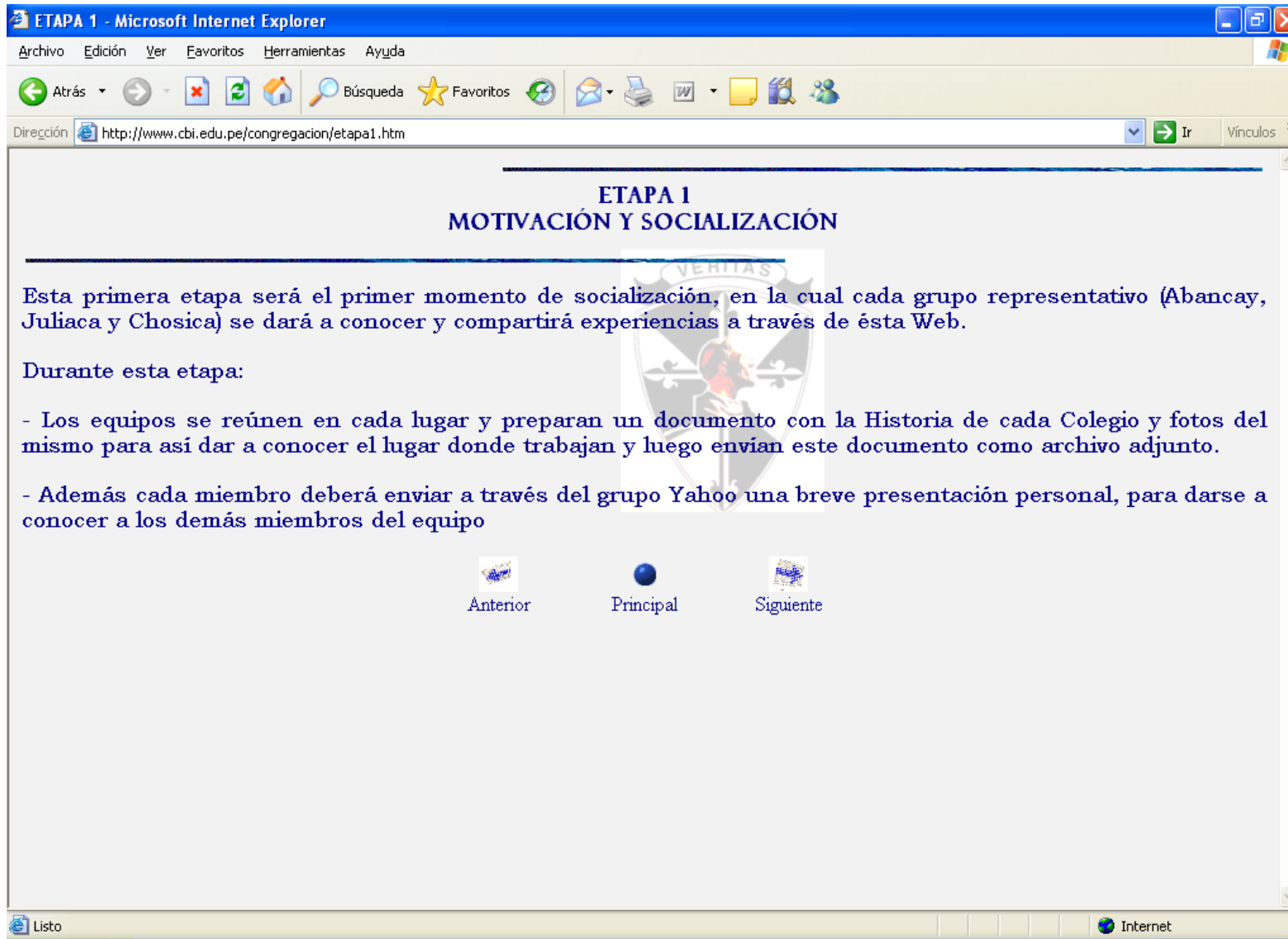

FORO


CORREO


CHAT


LIBRO DE VISITAS

Listo Internet



ETAPA 1 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vinculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa1.htm>

ETAPA I MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

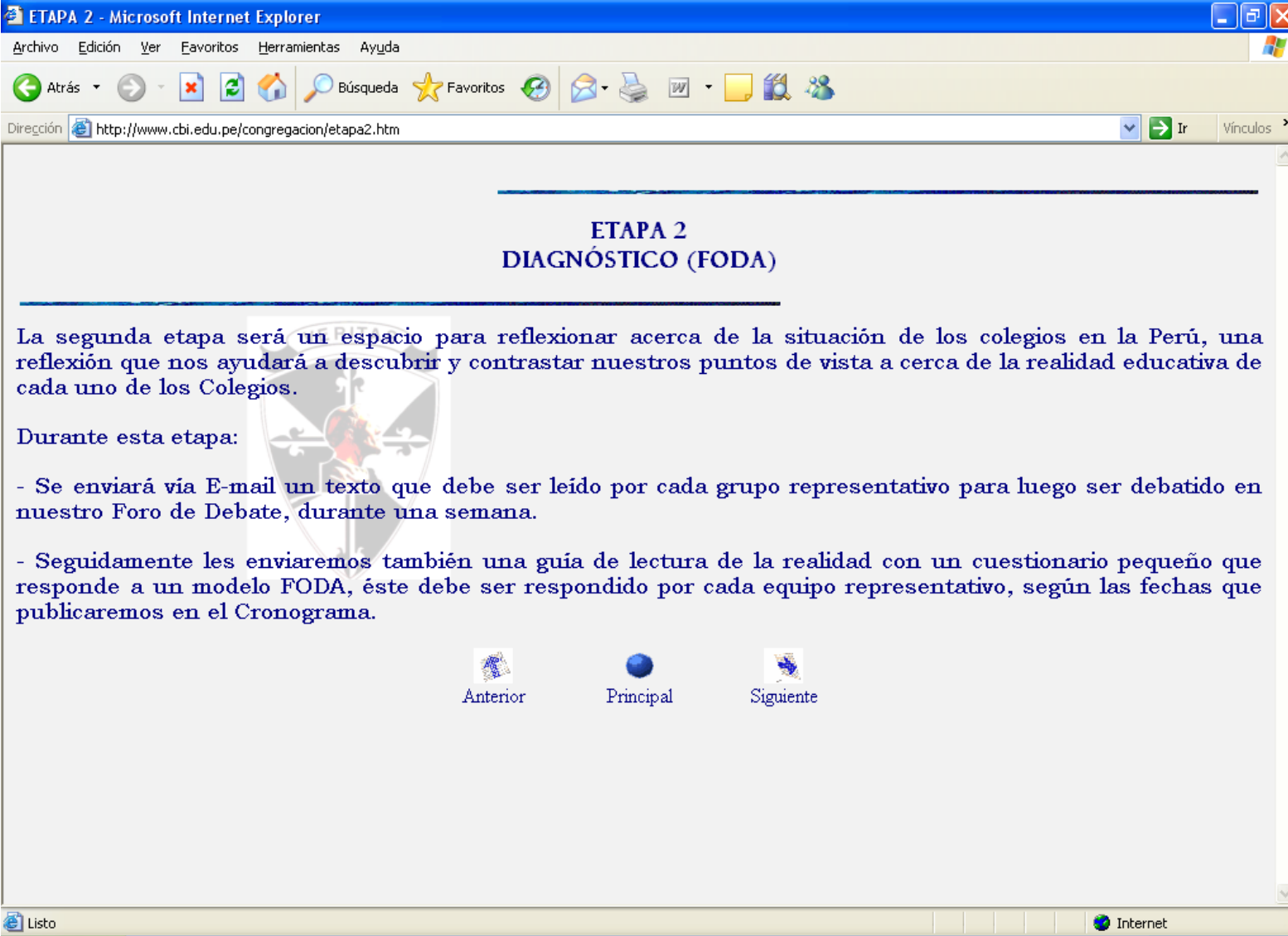
Esta primera etapa será el primer momento de socialización, en la cual cada grupo representativo (Abancay, Juliaca y Chosica) se dará a conocer y compartirá experiencias a través de ésta Web.

Durante esta etapa:

- Los equipos se reúnen en cada lugar y preparan un documento con la Historia de cada Colegio y fotos del mismo para así dar a conocer el lugar donde trabajan y luego envían este documento como archivo adjunto.
- Además cada miembro deberá enviar a través del grupo Yahoo una breve presentación personal, para darse a conocer a los demás miembros del equipo

Anterior Principal Siguiente

Listo Internet



ETAPA 2 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vinculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa2.htm>

ETAPA 2 DIAGNÓSTICO (FODA)

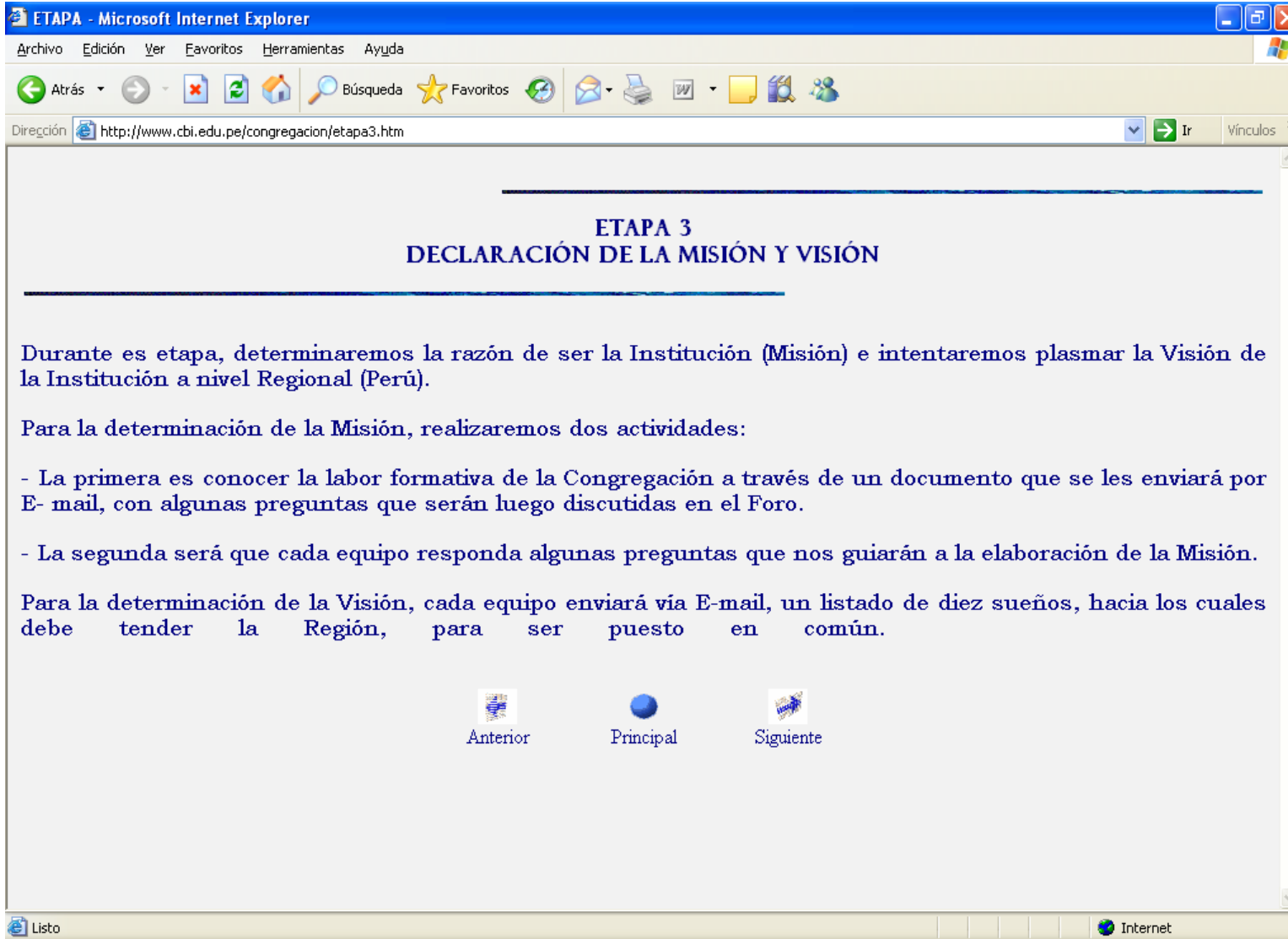
La segunda etapa será un espacio para reflexionar acerca de la situación de los colegios en la Perú, una reflexión que nos ayudará a descubrir y contrastar nuestros puntos de vista a cerca de la realidad educativa de cada uno de los Colegios.

Durante esta etapa:

- Se enviará vía E-mail un texto que debe ser leído por cada grupo representativo para luego ser debatido en nuestro Foro de Debate, durante una semana.
- Seguidamente les enviaremos también una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño que responde a un modelo FODA, éste debe ser respondido por cada equipo representativo, según las fechas que publicaremos en el Cronograma.

Anterior Principal Siguiente

Listo Internet



ETAPA - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa3.htm>




ETAPA 3 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Durante es etapa, determinaremos la razón de ser la Institución (Misión) e intentaremos plasmar la Visión de la Institución a nivel Regional (Perú).

Para la determinación de la Misión, realizaremos dos actividades:

- La primera es conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que se les enviará por E-mail, con algunas preguntas que serán luego discutidas en el Foro.
- La segunda será que cada equipo responda algunas preguntas que nos guiarán a la elaboración de la Misión.

Para la determinación de la Visión, cada equipo enviará vía E-mail, un listado de diez sueños, hacia los cuales debe tender la Región, para ser puesto en común.

 Anterior  Principal  Siguiete

Listo Internet

ETAPA 4 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda


Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa4.htm> Ir Vínculos

ETAPA 4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Durante esta etapa formularemos objetivos que a partir de la Misión y Visión orienten las actividades hacia el logro de la Misión en los campos:

- Orientación educativa.
- En relación al docente
- En relación al proceso de aprendizaje.
- En relación a los estilos de organización.



Para esto se les enviará un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos en base a los cuales cada equipo deberá elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, para luego ser puestos en común y discutidos en el foro.

 Anterior  Principal  Siguiente

<http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa5.htm> Internet

ETAPA 5 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos




Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/etapa5.htm> Ir Vínculos

ETAPA 5 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En esta última etapa, propondremos el desarrollo de programas o proyectos a corto y mediano plazo para lograr la Misión y Visión de la labor educativa en la Región Perú.

Durante esta etapa:

- Se les enviará un texto con información básica, que debe rá ser leído por cada grupo representativo.
- Cada grupo deberá presentar su propuesta según las condiciones requeridas, los proyectos o programas a desarrollar para luego de ser compartidos y discutidos por los demás grupos finalmente decidan por algunos.

 Anterior  Principal  Siguiete

Listo Internet

GRUPO REPRESENTATIVO ABANCAY - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/octubre.htm> Ir Vínculos

CRONOGRAMA DE OCTUBRE 2005

FECHA	ACTIVIDAD
08	Publicación de la Web
11 al 21	Socialización
24 al 28	Diagnostico

Internet

GRUPO REPRESENTATIVO ABANCAY - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/noviembre.htm>

CRONOGRAMA DE NOVIEMBRE 2005

FECHA	ACTIVIDAD
31 al 04	Declaración de la Misión
07 al 11	Declaración de la Visión
14 al 18	Planificación estratégica
21 al 25	Planificación Operativa

Listo Internet

GRUPO REPRESENTATIVO ABANCAY - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/diciembre.htm>

CRONOGRAMA DE DICIEMBRE 2005

FECHA	ACTIVIDAD
28 al 02	<u>Elaboración del Documento Final</u>
05 al 09	<u>Elaboración del Documento Final</u>
12 al 16	<u>Publicación del Documento</u>

Internet

GRUPO REPRESENTATIVO ABANCAY - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/grupo-abancay.htm> Ir Vínculos

GRUPO REPRESENTATIVO ABANCAY

[Acosta Trujillo, Sulma](#)

[Condori Huisa, Isabel](#)

[Gallo Chipana, Catalina](#)

[Soria Gutiérrez, William](#)

[Soto Villar, Giannina](#)

[Torres Peña, Luz Marina](#)

[Valer Ugarte Jenne](#)



Listo Internet


Acosta Trujillo - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección http://www.cbi.edu.pe/congregacion/soria_gutierrez.htm

Soria Gutiérrez, William



William Soria Gutiérrez

Edad: 31 años

Títulos: Licenciado en Educación - Técnico en Computación e Informática

Especialidades: Biología y Química - Computación e Informática

Años de servicio: 11 años

Expectativa: Colaborar en todo lo necesario para el buen desarrollo del Proyecto Colaborativo que Ud. está dirigiendo. Le cuento que, esto me servirá también para los cursos que estoy desarrollando en mi Maestría.

Listo Internet

GRUPO REPRESENTATIVO CHOSICA - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/grupo-chosica.htm> Ir Vínculos

GRUPO REPRESENTATIVO CHOSICA

[Alania Ruiz Edgar](#)
[Fernández Cavenago, Liliana](#)
[Huatay Enriquez, Christians](#)
[Iraola Real, William](#)
[Maraví Pinto, Doris](#)
[Terrazas Rodríguez, Guadalupe](#)
[Torres Hurtado, Nelly](#)
[Sousa Cacho, Lolita](#)
[Vallenas Valer, Lili](#)
[Vásquez de Viale, Marcela](#)



Listo Internet


Acosta Trujillo - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección http://www.cbi.edu.pe/congregacion/sousa_cacho.htm

Lolita Sousa Cacho



Hola a todos, soy profesora de Ingles, prácticamente nueva en Beata Imelda de Chosica (comencé en Febrero de este año), muy contenta de estar trabajando aquí.

Espero poder, como parte del equipo, brindar lo mejor de mi para lograr que este Proyecto, que parece ser tan interesante, pueda concluirse en la forma mas adecuada.

Si bien, como menciono líneas arriba, solo he trabajado en el CBI desde Febrero de este año, la continua inquietud que percibo para brindarle al alumno las herramientas apropiadas que necesita primero, para formarse como ser humano de bien y después para tener las habilidades que le permitan insertarse en condiciones ventajosas al mercado laboral y social, me hace sentir muy motivada y estoy ansiosa por comenzar la participación en esta actividad.

Ofrezco todo lo que pueda dar pero, por sobre todo, espero recibir mucho de todos ustedes!

Saludos a todos!
Lita

Listo Internet

GRUPO REPRESENTATIVO JULIACA - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Ir Vínculos

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/congregacion/grupo-juliaca.htm>

GRUPO REPRESENTATIVO JULIACA

[Barrientos, Virginia](#)
[Bedregal Pacheco, Silvia](#)
[Chambi de Carrasco, Julia](#)
[Hernández, Rosario](#)
[Llerena Vargas, Ricardo](#)
[Medina Huertas, Carlos](#)
[Mendoza Aco, Mario](#)
[Tejada Zegarra, Élida](#)



Listo Internet



COLEGIO NACIONAL SANTA ROSA DE ABANCAY



RESEÑA HISTORICA I

EL Colegio Secundario de Menores, "SANTA ROSA", es un centro educativo estatal de Inicial; Primaria y Secundaria, que atiende a la niñez y juventud femenina, ofreciéndole una educación integral. Autorizado por Resolución Oficio de Contrato N°4425, del 26 de agosto, de 1938, abrió en realidad sus aulas un memorable e histórico 8 de agosto, que por feliz designio divino se celebra el día de Santo Domingo de Guzmán, fundador de la Orden de Predicadores u orden Dominicana, a la que pertenecen las religiosas dominicas que lo regentan.



RESEÑA HISTORICA II

Por Resolución de la Dirección Zonal N°0009 del 2 de febrero de 1982 se fusionó la primaria y secundaria del Colegio "Santa Rosa", Escuela Normal de Mujeres, que la primaria funcionaba como Escuela de Aplicación de dicho centro superior. El Colegio Secundario de Menores "Santa Rosa" tiene como objetivo específico lograr una educación integral según los principios inmutables de la doctrina moral católica, conforme al espíritu dominicano y las directrices del Ministerio de Educación, con una estrecha participación de los padres de familia, profesores y el personal administrativo y de servicio, con el objeto de hacer incidir el proceso educativo y de servicio con el objeto de hacer incidir el proceso educativo en medio social de la propia comunidad para lo cual cuenta con el apoyo, estímulo e impulso de las Religiosas Dominicanas que en convenio con el Estado Peruano viene laborando hace 60 años, con el mismo entusiasmo y entrega de sus inicios, a cuyo frente estuvo como Primera Directora la Rvda. Madre Reinhildis Ferber, O.P., cuya mística y total dedicación se esfuerzan en continuar quienes conforman la plana docente y administrativa actual, bajo la Dirección de la Rvda. Madre Delia Tello Palomino, O.P., y Sub-Dirección de la Rvda. Madre Elena del Carpio Puma, O.P., quien viene dando todo su cariño y atención a la Primaria hace 37 años.



RESEÑA HISTORICA III

El esfuerzo, responsabilidad y eficiencia de todo el personal docente, administrativo y de servicio que silenciosamente están desplegando día a día, en un total de 56 personas, es ampliamente reconocido por las 56 Promociones que el Colegio "Santa Rosa" ha formado, hoy, eficientes ciudadanas, profesionales y amas de casa.



MADRES FUNDADORAS

Madre Ambrosia Hessler, Madre Reinhildis Ferber, y las Madres Theresia Allmannsberger, Reginalda Sattel, Albertina Jakob, Assunta Kaul, Corona Sauer, Agathe Lauer, Dionysia Haas, Prisca Schuh, Amábilis Geimer, Tarcisia Sturm.



DIRECTORAS (Santa Rosa patrona del colegio)

1938-1939 Madre Reinhildis Ferber; 1939-1949 Madre Immolata Matheis; 1949-1952 Madre Assunta Kaul; 1952-1955 Madre Albertina Jacob; 1955-1956 Madre Herwiga Haab; 1956-1964 Madre Prisca Schuh; 1965-1966 Madre Tarcisia Trujillo; 1966-1967 Madre Angélica Henrich; 1967-1974 Madre Amábilis Geimer; 1974-1981 Madre Myriam Llabres; 1981-... Madre Delia Tello.



http://www.cbi.edu.pe/congregacion/santa_rosa_historia.htm

Web Site CBI - Página Principal - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://www.cbi.edu.pe/> Ir Vínculos >>



**COLEGIO PERUANO ALEMÁN
"BEATA IMELDA"**

"Educación Integral y Valores en Cristo"

La Institución Forma. Actividad. Inscrípate. Asociate. En Home

Información General

- ▣ Ubicacion
- ▣ Vistas del Colegio
- ▣ Himno
- ▣ Proyectos
- ▣ Comunicados
- ▣ Documentos Normativos
- ▣ Información vía Web del Alumno Imeldino
- ▣ Mapa Web

Formación Integral

- ▣ Sprachdiplom I und II
- ▣ Certificación de Flauta del Método Suzuki
- ▣ Certificación UNI en Computación
- ▣ Empresa Junior Achievement
- ▣ Feria de Ciencias
- ▣ Feria Vocacional
- ▣ Juegos Florales Imeldinos
- ▣ Sábados deportivos y Olimpiadas
- ▣ Talleres extracurriculares
- ▣ Periódico Radial
- ▣ Lunes Cívico
- ▣ Kindertag
- ▣ Anexo Gratuito San Martín de Porres

Información adicional en

Español



1939-2007


INSTITUCIÓN


LA FORMACIÓN


ACTIVIDADES


INSCRIPCIONES


ASOCIACIONES


EMAIL INST.


INF. GENERAL

NOTICIAS

 <p>DOCUMENTOS A CONSIDERAR</p> <p>Circulares 2007</p>	 <p>DOCUMENTOS A CONSIDERAR</p> <p>Cronograma Sprachdiplom I y II 2007</p>
--	--

[inscripcion/index.htm?m=4](#) Zona desconocida

Inicio CONGREGACIÓN D... Pagina nueva 2 - Mi... Banco Central de R... BCRP - Concur... Web Site CBI - Pági... 12:15 p.m.

HISTORIA DEL CENTRO PARROQUIAL

“ELENA DE SANTA MARIA”

La historia del Colegio “Elena de Santa María” constituye parte de la historia de Juliaca, por su proyección educativa y misional de más de medio siglo.

En 1935, cuando Juliaca estaba en sus albores de crecimiento como ciudad había surgido entre sus pobladores progresiva preocupación por la gran necesidad de contar con un Colegio para la educación de la niñez y juventud femenina; porque hasta entonces algunas familias juliaqueñas educaban a sus hijas en sus hogares con profesores particulares.

Esta necesidad hizo que se constituyera un

Comité de Damas para gestionar la creación del Colegio tan deseado, el mismo que estuvo presidido por la Sra, Orfelina Rivera del Mar de Lavagna, integrada por distinguidas damas juliaqueñas.



Pero, Juliaca deseaba para sus niñas un Colegio regentado por religiosas, preocupación que llegó a oídos del Excmo. Mons. Salvador Herrera, Obispo, de entonces, de Puno, quien de inmediato tomó extraordinario interés por ayudar a concretar esta iniciativa.

Pasaron los años con lentitud, hasta que por designios de la Divina Providencia, en 1937, Mons. Herrera conoció a un sacerdote de nacionalidad alemana, el Rvdo. Padre Hollik, quien gustosamente se ofreció para averiguar, si la Congregación religiosa de su hermana en Alemania, tendría personal disponible para la fundación de un Colegio en Juliaca.

Enterada de la propuesta la Rvda. Madre General de dicha Congregación, no la aceptó, pero solícitamente la comunicó a la Rvda. Madre General de la Congregación de las religiosas dominicas de Santa María Magdalena de Speyer Madre Ambrosia Hessler quien recibió la propuesta con el mayor agrado, pues en esa época preocupada ante la creciente amenaza del nazismo, anhelaba fervientemente abrir la Congregación hacia el campo misional en América Latina y otros países del mundo, al mismo estilo de Santo Domingo de Guzmán, inspiradas por el ejemplo de su espíritu apostólico.



Sin duda, el llamado desde Juliaca, tuvo éxito, la Congregación de religiosas Dominicanas de Santa María Magdalena de Speyer (Alemania) dispuso la apertura de una Misión en el altiplano puneño y la fundación del Colegio tan ansiado.

Entonces un grupo de seis religiosas, prepararon valijas. Era invierno en Alemania, y con el pensamiento fijo en el destino de que Dios les había trazado, las religiosas zarparon en un barco rumbo al Perú, dejando atrás lo más querido para todo ser humano: la Patria y la familia, para luego navegar en la inmensidad del mar en busca de esa lejana tierra llamada Juliaca.

Después de más de treinta días de haber atravesado los océanos Atlántico y Pacífico, y haber pisado tierras desconocidas, llegaron por fin a Mollendo, donde desembarcaron el 07 de Febrero de 1938, se trasladaron a Arequipa, permaneciendo algunos días hospedadas en la Comunidad de religiosas dominicas del Colegio Nacional de la Asunción, con el fin de aclimatarse.

¡Qué hermosa y extraña tierra era el Perú!, aún faltaba llegar al lugar de destino.

En la tarde del 16 de Febrero de 1938, por vez primera pisaban tierra juliaqueña:
 Hna. Reinhildis Ferber, O.P.

Hna. Magdalena Weickeneier, O.P.

Hna. Domitilla Burckard, O.P.

Hna. Blanca Fickinger, O.P.

Hna. Bernadette Kaufmann, O.P.

Hna. Luidgard Buchheit, O.P., tenían como objetivo fundar un Colegio que con el nombre de “Elena de Santa María”, labrarían gloriosa historia en tierras altiplánicas, convirtiéndose en uno de los Colegios más importantes del sur del Perú.

Después de una alegre y cordial recepción protocolar, se instalaron en el local que había sido prestado por la Srta. Elena Costa, ubicado entre las calles Mariano Núñez y Bracesco.

Se le denominó “Elena de Santa María”, en honor a la Srta. Elena Costa y a su consagración a la Santísima Virgen María .

El Colegio comenzó a funcionar desde Marzo de 1938, con 84 alumnas, también se abrió el Internado. Fueron estos primeros años de sacrificada labor y ardua lucha contra la adversidad.

La primera Directora y fundadora fue la Rvda. Madre Reinhildis Ferber, quien sólo estuvo en el Cargo cinco meses, el 26 de Julio del mismo año asumió la dirección la Rvda. Madre Magdalena Weickenmeier, quien se desempeñó hasta 1966 (28 años). A ella se le debe la construcción del local y el logro alcanzado a la fecha, en el aspecto educativo.

El Colegio fue reconocido oficialmente por Resolución del Concejo Nacional de Educación No. 631, el 08 de Setiembre de 1942, el mismo año se dio apertura al Nivel Secundario.

Desde entonces se han sucedido 10 Promociones hasta Tercero de Secundaria y 52 Promociones de Quinto de Secundaria.

La fecha del Aniversario del Colegio es el 12 de Setiembre, pues el Plantel fue desde sus comienzos Consagrado a la Santísima Virgen María, siendo su aniversario en la antigua fiesta del **Dulce Nombre de María**.



OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Bajo la dirección de la Rvda. Madre Magdalena Weickenmeier, en 1949 se inició la construcción del nuevo local en su primera parte, con la ayuda del Gobierno y los Padres de Familia.

Después de cuatro años se pudo concluir el pabellón de Aulas y Salón de Actos.

De 1959 a 1961, se construyó el Convento y la Capilla, se concluyó con el Internado en 1964 .

De 1972 a 1986, se realizó diversas obras de ampliación del local. Se construyeron Aulas para Nivel Inicial y su equipo de Juegos, luego dos Aulas para Primer Grado, a continuación un Campo para Deportes con dos áreas y tribuna para el público.

La demanda del alumnado, presionó a construir tres Aulas más y ampliar el Servicio Higiénico.

Reparación de la Capilla. (renovación del piso)

Modernización del Servicio Higiénico.

El local tiene de existencia más de 50 años y se nota muchos desperfectos, a la vez que ha quedado pequeño para tanto alumnado por esto se ha visto la urgente necesidad de Construir un nuevo local en una zona de más tranquilidad y más abierto al campo, en la zona de Taparachi . Hasta el momento se tiene dos pabellones construidos, Aulas para secundaria y los años superiores de Primaria. Con la ayuda de Dios, apoyo de Alemania y de los Padres de Familia pondremos concluir satisfactoriamente.

DIRECTORAS DESDE 1938 A LA FECHA

Hna. Reihildis Ferber, O.P.

Hna. Maddalena Weickenmeier, O.P.

Hna. Angélica Henrich, O.P.

Hna. Tarcicia Trujillo, O.P.

Hna. Claudia Mercado, O.P.

Hna. Virginia Barrientos, O.P.

EXITOS MUY IMPORTANTES:

PALMAS MAGISTERIALES: el Gobierno Peruano reconoció la insigne labor que realizaron las siguientes Hermanas otorgándoles las Palmas Magisteriales:

Hna. Magdalena Weickenmeier, O.P.

Hna. Domitilla Burckard, O.P.

Hna. Dyonisia Haas, O.P.

Hna. Estella Ruml, O.P.

Juliaca, 03 de Setiembre del 2005



ANEXO 9




















GRUPO YAHOO

1	Hola a todos Hola a todos Hola colegas: Espero que todos estemos ya inscritos, me gustaría recibir noticias de ustedes. Bye Edgar .	Edgar Alania edgar74pe  	Oct 25, 2005 2:19 pm
2	Hola Hola Queridos colegas, Estoy contenta de conocerlos y de trabajar en conjunto. Hasta pronto Nelly ...	Nelly Torres nell_pe_cbi  	Oct 31, 2005 1:24 am
3	Conocerlos? Conocerlos? Ya se han visto ustedes? Escriban!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! Edgar	Edgar Alania edgar74pe  	Nov 1, 2005 1:06 am
4	Re: Conocerlos? Re: Conocerlos? Hola amigos! ¿Es hora de empezar con el trabajo! ¿ No les parece? ¡Ánimo! Schw. Guadalupe ... Renovamos...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004  	Nov 2, 2005 4:02 am
5	Empezar!!!!!!!!!!!!!! Empezar!!!!!!!!!!!!!! Excelente idea. ¿Qué hay que hacer? Saludos Edgar	Edgar Alania edgar74pe  	Nov 2, 2005 4:16 pm
6	Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Estimados Colegas: Este es un mail de emergencia, necesitamos comenzar el trabajo colaborativo, y aún nos faltan inscribirse algunos colegas, por favor les...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 3, 2005 1:01 pm
7	Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Estimados Colegas: Aqui nuevamente las direcciones de la Web, que será nuestro lugar de encuentro e información: http://imelda/CONGREGACION/ desde el...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 3, 2005 2:02 pm
8	Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Re: Empezar!!!!!!!!!!!!!! Carlos Jesús Medina Huertas Especialidad .Lengua-Literatura y Filosofía Años de	Carlos Jesus Mdeina H... loquitojotajota	Nov 3, 2005 9:24 pm

	Servicios 24 en Elena de Santa María Inquietudes Adentrar en la...		
9	Re: Empezar!!!!!!!!!!!! Re: Empezar!!!!!!!!!!!! Hola a todos: Segun el cronograma que he estado revisando, los 3 grupos debieran reunirse y comenzar a hacer una reseña del colegio al que pertenecen. Que...	Lita S. berlitziana 	Nov 5, 2005 2:34 am
10	Reunirnos!!!!!!!!!!!! Reunirnos!!!!!!!!!!!! Hola a todos: Edgar escribiendo, me parece buena la idea de Lita, habría que ver dónde y cuándo. ¿Qué les parece el Sabado por la noche en La...	Edgar Alania edgar74pe 	Nov 5, 2005 3:38 pm
11	¡Comenzamos!!!! Buen trabajo a todos! ¡Comenzamos!!!! Buen trabajo a todos! Estimados colegas: Por fin podemos comenzar nuestro trabajo colaborativo, esperemos que esta semana nuestro colegas de Abancay puedan terminar de inscribirse y...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 7, 2005 2:57 am
12	¡Urgente! FODA ¡Urgente! FODA Estimados Colegas: En vista del retraso que tenemos, he pensado que lo de la historia del Colegio lo vamos avanzando con calma, lo que urge en el momento es el...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 8, 2005 3:21 pm
13	RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Urgente! FODA RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Urgente! FODA Colegas y amigos: Ya tenemos trabajo y creo que conviene señalar una tarde para realizar el FODA. ¿Les parece mañana miércoles a las 2.45 p.m.? ...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004 	Nov 9, 2005 2:54 am
14	(No subject) (No subject) esta tarde nos reunimos a las 3.30 el grupo de Elena de Santa María para trabajar todo lo referente al FODA saludos ...	Elida Tejada Zegarra eliteze 	Nov 9, 2005 7:50 pm
15	Re: ¡Urgente! FODA Re: ¡Urgente! FODA Hola con todos, estoy totalmente de acuerdo, me imagino que todos hemos	Lita S. berlitziana 	Nov 10, 2005 2:08 am

	adelantado algo, pero es urgente tener la consolidacion antes del fin de semana. Sera...		
16	Re: ¡Urgente! FODA Re: ¡Urgente! FODA Una rectificacion: estoy de acuerdo con la sugerencia de Schwester Guadalupe, esto es para los colegas del Beata Imelda-Chosica Lita Guadalupe TERRAZAS...	Lita S. berlitziana 	Nov 10, 2005 2:10 am
17	Web actualizada Web actualizada Estimado colegas: Escribo para comunicarles que la Web, esta ya actualizada, puede observar en ella la historia de los Colegios de Abancay, Juliaca y la Web...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 10, 2005 11:15 pm
18	(No subject) (No subject) hola a todos. Estamos remitiendo la información solicitada referida al FODA INSTITUCIONAL, posteriormente remitiremos el FODA REGIONAL. saludos y ánimo,...	Elida Tejada Zegarra eliteze 	Nov 11, 2005 5:15 pm
19	Hola ,a todos. Hola ,a todos. ya estamos en pleno trabajo,a comunicarnos se ha dicho...cariños,Lili...	clfernandez16 	Nov 11, 2005 6:58 pm
20	Re: Web actualizada Re: Web actualizada Queridos amigos: Soy Schw. Guadalupe Terrazas,Profesora de Lengua y literatura, Licenciada en Ciencias Religiosas. Llevo 25 años en la Congregación, 19...	Guadalupe TERRAZAS RO... guadytr2004 	Nov 14, 2005 5:10 am
21	Declaración de la Misión y Visión Declaración de la Misión y Visión Estimados Colegas: Vemos que ya nuestro trabajo está avanzando, estamos recibiendo los análisis FODA realizados por ustedes, espero sugerencias para ver...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 14, 2005 4:05 pm
22	URGENTE! URGENTE! Estimados Colegas en Abancay y Chosica: Nos urge tener el FODA Institucional de los Colegios donde ustedes laboran porque sólo así podremos hacer el FODA...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 14, 2005 10:06 pm















23	<p>FODA Institucional Colegio Beata Imelda Chosica FODA Institucional Colegio Beata Imelda Chosica</p> <p>Queridos Amigos, pidiendo mil disculpas por la demora, les enviamos nuestro FODA. FODA INSTITUCIONAL - Colegio Beata Imelda Chosica ... prestigio?</p>	<p>berlitziana</p>	<p>Nov 18, 2005 10:47 am</p>
24	<p>Redistribución del trabajo Redistribución del trabajo</p> <p>Estimados Colegas: Al parecer el equipo de Abancay envió ya el FODA INSTITUCIONAL pero no llegó, lo volverán a enviar hoy todavía. Tengo para...</p>	<p>Amparo Palomino</p> <p>amparo_op</p>	<p>Nov 21, 2005 4:00 pm</p>
25	<p>FODA- Abancay FODA- Abancay</p> <p>Aqui les reenvío el FODA del Coelgio de Abancay que llegó a través de otro correo hoy lunes 21 de nov.: Queridos Amigos, pidiendo mil disculpas por la...</p>	<p>Amparo Palomino</p> <p>amparo_op</p>	<p>Nov 21, 2005 10:56 pm</p>
26	<p>Saludos Saludos</p> <p>Estimados Colegas: La semana pasada no recibí ninguna comunicación de los grupos colaborativos, espero que después de este silencio podamos retomar...</p>	<p>Amparo Palomino</p> <p>amparo_op</p>	<p>Nov 28, 2005 3:33 am</p>
27	<p>Misión y Visión Misión y Visión</p> <p>Aqui les envio la Misión y la Visión de nuestra institución NUESTRA MISION Expresa lo que queremos lograr el día a día: "Formar personas en el...</p>	<p>WILLIAM IRAOLA</p> <p>whira</p>	<p>Nov 28, 2005 7:11 pm</p>
28	<p>Focus Group Focus Group</p> <p>Estimados Colegas: Gracias a los colegas de Chosica por enviar la Misión y Visión del Colegio, por favor pedimos a los otros dos grupos no olviden enviar...</p>	<p>Amparo Palomino</p> <p>amparo_op</p>	<p>Nov 29, 2005 4:39 pm</p>
29	<p>Re: Focus Group Re: Focus Group</p> <p>Querida madre Amparo, Me encantaría que la reunión sea el viernes 9 de Diciembre por la tarde. Espero la respuesta de los demás colegas de Chosica. ...</p>	<p>Nelly Torres</p> <p>nell_pe_cbi</p>	<p>Nov 30, 2005 2:19 am</p>
30	<p>Re: Focus Group Re: Focus Group</p>	<p>catalina gallo</p>	<p>Nov 30, 2005</p>

	Schw. Amparo le confirmo, que si, con mucho gusto los profesores han aceptado para el sábado a las 4.00pm., a todos les llegue a comunicar, Schw. Isabel...	chipana catajesu   	2:32 am
31	Re: Focus Group Re: Focus Group Hola Schwester Amparo: Yo estoy de acuerdo con que la reunion de la Sede Chosica sea el viernes por la tarde. Saludos Lita ...	Lita S. berlitziana   	Nov 30, 2005 3:09 am
32	Re: Focus Group Re: Focus Group Hola Grupo Yo estoy de acuerdo con que la reunion de la Sede Chosica sea el viernes por la tarde. Saludos Edgar ...	Edgar Alania edgar74pe   	Nov 30, 2005 4:25 pm
33	Encuesta personal Encuesta personal Estimados colegas: Aqui les envío una encuesta personal que les pido me lo envíen a mi correo personal: amparo_op@yahoo.com ENCUESTA PERSONAL 1. ¿Con...	Amparo Palomino amparo_op 	Nov 30, 2005 11:27 pm
34	Re: Encuesta personal Re: Encuesta personal Buenas noches Schw. Amparo: Doy respuesta a su encuesta. 1.- En lo posible cada día. Porque es de suma responsabilidad el presente Trabajo Cooperativo , al ...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004   	Dec 1, 2005 4:30 am
35	Re: Encuesta personal Re: Encuesta personal Estimados colegas: Aquí les envié la visión y Misión del colegio VISIÓN: El colegio secundario menores de "Santa Rosa" es líder en la...	catalina gallo chipana catajesu   	Dec 1, 2005 4:25 pm
36	Re: VISIÓN Y MISIÓN DEL COLEGIO Re: VISIÓN Y MISIÓN DEL COLEGIO Estimados colegas: Aquí les envié la visión y Misión del colegio VISIÓN: El colegio secundario menores de "Santa Rosa" es líder en la...	catalina gallo chipana catajesu   	Dec 1, 2005 4:33 pm
37	RE: VISION Y MISIÓN RE: VISION Y	catalina gallo	Dec 1, 2005















	<p>MISIÓN Estimados colegas: Aquí les envié la visión y Misión del colegio VISIÓN: El colegio secundario menores de "Santa Rosa" es líder en la...</p>	<p>chipana catajesu </p>	<p>6:11 pm</p>
38	<p>FODA REGIONAL FODA REGIONAL Estimado amigos: Les enviamos el trabajo correspondiente al FODA REGIONAL. saludos afectuosos. ELENA DE SANTA MARIA FODA REGIONAL 1. ¿Cuáles son aquellos...</p>	<p>Elida Tejada Zegarra eliteze </p>	<p>Dec 1, 2005 9:13 pm</p>
39	<p>FODA REGIONAL FODA REGIONAL Estimados colegas: Ya los colegas de Juliaca enviaron el FODA REGIONAL, por favor les rogaría que los revisen en grupo y nos hagan llegar los alcances...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Dec 1, 2005 10:58 pm</p>
40	<p>Saludos Saludos Estimados Colegas: Estoy ahora en Juliaca y esta tarde me entrevistaré con los Colegas del grupo representativo, escribo para recordarles a los colegas de...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Dec 6, 2005 1:37 pm</p>
41	<p>Encuesta personal Encuesta personal ENCUESTA PERSONAL 1. ¿Con que frecuencia revisa usted su correo electrónico? ¿POR qué? De lunes a viernes, trabajo con computadoras y si dispongo...</p>	<p>WILLIAM IRAOLA whira </p>	<p>Dec 7, 2005 3:35 pm</p>
42	<p>Urgente! Urgente! Estimados Colegas: No olvidemos que aún están pendientes la Misión y Visión Regional, que están a cargo de los equipos de Chosica y Abancay, por...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Dec 12, 2005 3:25 am</p>
43	<p>¡Urgente! (Disculpas) ¡Urgente! (Disculpas) Estimados Colegas: Acabo de caer en la cuenta, de que al reprogramar las actividades tuve un error involuntario, lo que quise decir era lo siguiente: Que el...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Dec 12, 2005 2:39 pm</p>
44	<p>¡Urgente! (Disculpas) ¡Urgente! (Disculpas)</p>	<p>Amparo</p>	<p>Dec 12, 2005</p>

	Estimados Colegas: Acabo de caer en la cuenta, de que al reprogramar las actividades tuve un error involuntario, lo que quise decir era lo siguiente: Que el...	Palomino amparo_op 	2:47 pm
45	Encuesta personal Encuesta personal ENCUESTA PERSONAL 1. ¿Con que frecuencia revisa usted su correo electrónico? ¿POr qué? No con mucha frecuencia por que no contaba con internet en...	jenne valer yevaug 	Dec 13, 2005 7:28 pm
46	Encuesta personal Encuesta personal ENCUESTA PERSONAL 1. ¿Con que frecuencia revisa usted su correo electrónico? ¿POr qué? No con mucha frecuencia por que no contaba con internet en.. .	jenne valer yevaug 	Dec 13, 2005 7:30 pm
47	Re: Encuesta personal Re: Encuesta personal LUZMARINA TORRES PEÑA <luzmat65@yahoo.com> escribió: ENCUESTA PERSONAL 1. ¿Con que frecuencia revisa usted su correo electrónico? ¿POr...	Luz Marina Torres luzmat65 	Dec 13, 2005 9:56 pm
48	Re: Encuesta personal Re: Encuesta personal Colega Jenne: Gracias por responder la encuesta, me laeagra que ya uente con Interne en casa, eso facilitará aún más la comunicación. Saludos: M....	amparo_op 	Dec 15, 2005 10:21 am
49	Re: Encuesta personal Re: Encuesta personal Colega Luz Marina: Recibí su encuesta, muchas gracias , me alegro que por el Internet en casa, podamos ahora tener una comunicación más fluida, no...	amparo_op 	Dec 15, 2005 10:23 am
50	Feliz Navidad Feliz Navidad Queridos Colegas: Me alegro poder	Amparo Palomino	Dec 24, 2005 4:54 pm

	saludarlos por este mismo medio, en esta fiesta tan linda, como es la Navidad, que Jesús hecho niño, los colme a...	amparo_op 	
51	Feliz Navidad Feliz Navidad FELIZ NAVIDAD PARA TODOS, QUE ESTE TIEMPO SEA ESPACIO DE RENACIMIENTO PARA NUESTROS BUENOS PROPÓSITOS. edgar Amparo Palomino <amparo_op@yahoo.com>...	Edgar Alania edgar74pe +	Dec 24, 2005 5:51 pm
52	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Querida Madre Amparo: Muchas gracias por el saludo. A usted, la comunidad de Madres y Hermanas a nivel Regional y los profesores que son parte de este...	Lita S. berlitziana +	Dec 24, 2005 6:03 pm
53	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Queridos amigos! Perdonen la demora... me acoco al dicho que dice... "Mas vale tare que nunca", bueno también yo quiero saludarlos por Navidad. Que el...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004 +	Dec 26, 2005 10:00 pm
54	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Querida Madre Amparo, Gracias por sus deseos de paz y amor y gracias también por sus oraciones. Nelly Amparo Palomino <amparo_op@yahoo.com> wrote:...	Nelly Torres nell_pe_cbi +	Dec 27, 2005 12:40 am
55	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Muchas gracias por la Feliz Navidad, sus buenos deseos y oraciones, de igual manera le deseo muchas bendiciones del Niño Dios para Ud, y el éxito del...	RINA CONDORI HUISA isadominica +	Dec 27, 2005 4:21 pm
56	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Muy queridos y estimados colegas, mis sinceros deseos de felicidades en estas fiestas grandes y significativos. El Niño Dios hecho hombre por nosotros,...	catalina gallo chipana catajesu +	Dec 27, 2005 4:42 pm
57	Re: Feliz Navidad Re: Feliz Navidad Muy queridos y estimados colegas, mis	catalina gallo chipana	Dec 27, 2005 4:50 pm

	sinceros deseos de felicidades en estas fiestas grandes y significativos. El Niño Dios hecho hombre por nosotros,...	catajesu   +	
58	¡Novedades! ¡Novedades! Queridos Colegas: Ahora que las fiestas van pasando escribo para comunicarles algunas novedades: Agradezco en primer lugar a quienes nos han escrito, y nos...	Amparo Palomino amparo_op  	Dec 27, 2005 6:28 pm
59	Re: ¡Novedades! Re: ¡Novedades! Que buenas noticias!!! esas son excelentes novedades. Algo que parecia utopico se convierte en realidad!!! Mis mejores deseos para todos y cada uno de los...	Lita S. berlitziana   +	Dec 28, 2005 4:19 am
60	RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Novedades! RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Novedades! Buenos días! Schw. Amparo y queridos colegas, me alegro igualmente por las novedades... Disculpen los eros en la escritura de mi último e-mail, lo hice...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004   +	Dec 29, 2005 4:19 pm
61	¡Novedades! ¡Novedades! Hola amigos: Oh què bueno es saber que podrá haber un encuentro. Espero estar en Lima para esos días, supongo que el grupo de Chosica si podría...	Edgar Alania edgar74pe   +	Dec 29, 2005 7:06 pm
62	saludos saludos hola amigos: es una alegría saber que ya hay novedades para continuar el trabajo, sigamos adelante! a todos les deseo un año 2'006 lleno de éxitos,...	Elida Tejada Zegarra eliteze   +	Dec 29, 2005 9:26 pm
63	RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Novedades! RE: [trabajo colaborativo peru] ¡Novedades! Es una gran alegría saber que se hará realidad el encuentro de los representantes del trbajo colaborativo, creo que esto elevará el nivel de...	RINA CONDORI HUISA isadominica   +	Dec 30, 2005 3:11 pm
64	Feliz Año 2006! Feliz Año 2006! Queridos Colegas: ¡Antes de terminar el	Amparo Palomino	Dec 31, 2005 1:42 pm

	año, quiero agradecerles nuevamente por todo el paoyo y desearle un año lleno de bendiciones! Conaprto con...	amparo_op 		
65	¡Feliz Año 2006! ¡Feliz Año 2006! Queridos Colegas: ¡Antes de terminar el año, quiero agradecerles nuevamente por todo el apoyo y desearle un Año 2006 lleno de bendiciones! y quiero...	Amparo Palomino amparo_op 	Dec 31, 2005 2:14 pm	
66	HAGAMOS LA FELICIDAD HAGAMOS LA FELICIDAD Hola a todos: A puertas de un nuevo año, les deseo lo mejor para el 2006, les digo que entre todos podemos construir la armonía y felicidad que tanto...	Edgar Alania edgar74pe 	Dec 31, 2005 6:49 pm	
67	Re: Feliz Año 2006! Re: Feliz Año 2006! . Hola Madre Amparo, Gracias por su oración y a través de su persona un abrazo para todos . Dios mediante nos estamos reuniendo para terminar lo que se...	Nelly Torres nell_pe_cbi 	Jan 2, 2006 10:52 pm	
68	Rv: Re: [trabajo colaborativo peru] Feliz Año 2006! Rv: Re: [trabajo colaborativo peru] Feliz Año 2006! Hola ,un saludo cariñoso ,deseándoles la mejor disposición para este año 2006,y con todas las energías para continuar el trabajo.Lili F. Nota:...	Liliana Fernandez clfernandez16 	Jan 3, 2006 2:02 am	
69	RE: Rv: Re: [trabajo colaborativo peru] Feliz Año 2006! RE: Rv: Re: [trabajo colaborativo peru] Feliz Año 2006! Hola queridos colegas: Estoy muy preocupada pues nos falta entregar un trabajo, esto, para los miembros del grupo de Chosica, por favor propuestas lo más...	Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004 	Jan 3, 2006 3:37 pm	
70	Mensaje importante Mensaje importante Estimados Colegas: Antes de comenzar la segunda fase, debemos terminar bien la primera, por eso rogaría a los equipos de Abancay y Chosica, enviarnos la...	Amparo Palomino amparo_op 	Jan 4, 2006 1:24 pm	

71	<p>Re: Mensaje importante Re: Mensaje importante</p> <p>Hi Scwester Amparo, I was reading "Ideario Imeldino " .I'm sending which I consider a main paragraph ,with some developed ideas.Here it goes. MISIÓN Los...</p>	<p>Nelly Torres nell_pe_cbi</p> <p>  +</p>	<p>Jan 8, 2006 4:11 pm</p>
72	<p>Urgente! Urgente!</p> <p>Estimados colegas: Por lo visto las vacaciones nos han distanciado bastante y esto me obliga a reestructurar las etapas que nos faltan, pensé que aún...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op</p> <p> </p>	<p>Jan 11, 2006 2:35 am</p>
73	<p>Re: Urgente! Re: Urgente!</p> <p>Querida Schwester Amparo: Mil disculpas por mi silencio, recien de regreso y de vuelta a la realidad. Pero con muchas ganas de continuar el trabajo empezado. ...</p>	<p>Lita S. berlitziana</p> <p>  +</p>	<p>Jan 17, 2006 2:02 am</p>
74	<p>Respuesta Respuesta</p> <p>Sra. Lita: Que bueno que esté nuevamente aqui, Lil uqedó en comunicarse con usted espero que lo haya hecho para ver si podía asistir a la reunión...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op</p> <p> </p>	<p>Jan 19, 2006 2:26 am</p>
75	<p>Re: Respuesta Re: Respuesta</p> <p>Hola Schwester Amparo! No, no he sabido nada de Lily. Mañana la llamo por telefono . Yo el viernes tengo que estar en la misa de Augustito, el niño...</p>	<p>Lita S. berlitziana</p> <p>  +</p>	<p>Jan 20, 2006 3:37 am</p>
76	<p>Re: Respuesta Re: Respuesta</p> <p>Queridos colegas: Aquí, la agenda del trabajo para este fin de semana, para que también quienes no están con nosotros sepan de que trataremos en la...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op</p> <p> </p>	<p>Jan 21, 2006 12:03 am</p>
77	<p>Re: Respuesta Re: Respuesta</p> <p>Hola Schwester Amparo ! Ya tome nota, nos vemos mañana! Saludos Lita Amparo Palomino <amparo_op@yahoo.com> wrote: Queridos colegas: Aquí, la agenda del...</p>	<p>Lita S. berlitziana</p> <p>  +</p>	<p>Jan 21, 2006 2:08 am</p>

78	<p>Fotos! Fotos! Estimados Colegas: Acabo de colgar la fotos en el grupo yahoo para que todos las vean, para acceder a ellas, pueden entrar al grupo yahoo, la dirección es...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Jan 28, 2006 9:00 pm</p>
79	<p>saludos saludos Estimados colegas: un saludo muy cordial para cada uno y mis felicitaciones !, he visto las fotos están muy lindos, hace recordar desde el inicio el trabajo...</p>	<p>catalina gallo chipana catajesu +</p>	<p>Jan 29, 2006 3:07 am</p>
80	<p>Re: Fotos! Re: Fotos! Hola a todos! y gracias por las fotos Schwester Amparo! Linda experiencia realmente, muy enriquecedora. Una consulta: no llegamos a conversar sobre el paso...</p>	<p>Lita S. berlitziana +</p>	<p>Jan 30, 2006 11:00 am</p>
81	<p>Re: Fotos! Re: Fotos! Gracias Schw. Amparo, vi las fotos y reviví esos momentos intensos de trabajo y agradables por la compañía de Madres y Colegas... ¡Qué buenas...</p>	<p>Guadalupe TERRAZAS RO... quadytr2004 +</p>	<p>Jan 30, 2006 8:16 pm</p>
82	<p>Fotos Fotos Qué tal colegas! Las fotos expresan toda la alegría de la experiencia del encuentro, espero que todo ese ánimo y alegría sea transmitido a los que...</p>	<p>Edgar Alania edgar74pe +</p>	<p>Jan 30, 2006 11:13 pm</p>
83	<p>Plan estratégico Plan estratégico Estimados Colegas: Disculpen el silencio de tanto tiempo, como todos sabemos andamos ya en los ajetreos del nuevo año escolar. Gracias a los colegas de...</p>	<p>Amparo Palomino amparo_op </p>	<p>Mar 9, 2006 2:48 am</p>
84	<p>gracias gracias querida hermana Amparo: Gracias por comunicarse luego de tan largo tiempo, agradecemos la informacion que envió, eso nos da mucha alegría para continuar...</p>	<p>Elida Tejada Zegarra eliteze +</p>	<p>Mar 9, 2006 10:06 pm</p>

ANEXO 10

AGENDA DE LA REUNIÓN TRABAJO PRESENCIAL

CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARÍA MAGDALENA DE
SPEYER

DISEÑO DEL
PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO REGIONAL (PEER)

AGENDA DE LA REUNIÓN

Viernes 20:

6:00 p.m. Bienvenida e integración de los equipos.
7:00 p.m. Paseo turístico: Chosica
8:00 p.m. Cena

Sábado 21:

8:00 a.m. Desayuno
8:30 a.m. Bienvenida y entrega de materiales
9:00 a.m. Organización del equipo.
9:30 p.m. **Taller 1: *Revisión del FODA REGIONAL y DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN REGIONAL.***
(Etapas 2 y 3)
11:00 a.m. Refrigerio
11:15 a.m. Continúa el taller 1
1:00 p.m. Almuerzo
2:00 p.m. Descanso
3:00 p.m. **Taller 2: *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Etapa 4)***
4:30 p.m. Lunch
5:00 p.m. Continúa el taller 2
7:00 p.m. Cena
8:00 p.m. Revisión del trabajo del día (se puede comenzar con el taller 3)

Domingo 22:

7:15 a.m. Desayuno
8:15 a.m. Santa Misa
9:30 a.m. **Taller 3: *PLANIFICACIÓN OPERACIONAL (Etapa 5)***
10:30 a.m. Refrigerio
11:00 a.m. Revisión del resultado de los tres talleres y elaboración del **DOCUMENTO FINAL**
1:00 p.m. Almuerzo de confraternidad.

ANEXO 11

CARPETA PARA EL TRABAJO PRESENCIAL

CONGREGACIÓN DOMINICAS DE SANTA MARÍA MAGDALENA DE
SPEYER

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO REGIONAL (PEER)

Hemos venido realizando el diseño del Plan de manera colaborativa a través de cinco etapas:

1. Socialización y Motivación
2. Diagnóstico (FODA)
3. Declaración de la Misión y Visión
4. Planificación Estratégica
5. Planificación Operativa

La primera y segunda etapa están ya concluidas, en esta segunda fase, nos queda terminar las siguientes etapas. Para esto adjuntamos las indicaciones para el desarrollo del trabajo en cada etapa, las lecturas complementarias y en el caso de la segunda etapa el producto del trabajo realizado.

Segunda Etapa

DIAGNÓSTICO FODA

La segunda etapa fue un espacio para reflexionar acerca de la situación de los colegios en la Perú, una reflexión que nos ayudó a descubrir y contrastar nuestros puntos de vista acerca de la realidad educativa de cada uno de los Colegios.

Durante esta etapa:

- Se les envió dos textos que debían ser leídos por cada uno de los integrantes de los equipos: Necesidad de la Planificación estratégica educativa, y Estructura y proceso de la planificación estratégica.
- Luego se les envió también el cuestionario FODA para ser respondido a nivel institucional, luego del cual sacamos el FODA REGIONAL.

NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA

M. Amparo Palomino, O. P.

Si decidimos impulsar a nuestras instituciones hacia el cambio educativo con una visión de futuro, estamos optando por asumir también una gestión estratégica, que nos ayude a vislumbrar nuevos caminos que se construyan a partir de la propia identidad porque los impactos de la globalización nos urgen transformaciones profundas que nos lleven a mejorar la eficiencia y al eficacia del sistema educativo a través de la gestión de los procesos y recursos educativos, entonces necesitamos el instrumento para esto y ese instrumento es la planificación estratégica educativa.

En este contexto si la gestión estratégica estuviera enrumada sólo a lograr mayores ventajas competitivas como es el caso empresarial, podríamos decir que ésta en palabras de Thompson, A. A. & Strickland, A. J., (2003:29), nos aventaja frente a las otras, porque puede:

“Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y lograr”.
 Hacer que los administradores estén mas alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores;
 Ayudar a unificar la organización;
 Crear un punto de vista administrativo más proactivo;
 Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa,
 Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique son solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.”

Pero la planificación estratégica en las instituciones educativas no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, pues una institución educativa no debe orientarse sólo en función de criterios de competitividad, demanda y rentabilidad, sino sobre todo en criterios del

servicio que presta como entidad básica en la formación de ciudadanos que se pondrán luego al servicio de la sociedad.

La planificación estratégica debe más bien ser para el Centro Educativo una guía para reorientar sus actividades en base al redescubrimiento colectivo de su propia identidad y el desarrollo de un pensamiento estratégico en vista a lograr una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro:

“La planificación estratégica, trae muchos beneficios para las instituciones educativas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico. (Malagón, F. A. 2003: 63)

No se trata sólo de efectuar un plan o planificar diversas actividades sino sobre todo de articular los procesos teóricos y prácticos para mejorar continuamente la calidad en el servicio educativo y brindar lo mejor de sí a todos los miembros de la comunidad educativa: los docentes, alumnos, padres de familia, fortaleciendo la interdependencia y la integración.

Se trata también de plantearse la misión de construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes desarrollando capacidades para la experimentación, innovación en el logro de sus objetivos educacionales favoreciendo desde su propia identidad el desarrollo de las metas y la transformación institucional que tendrá su repercusiones en la sociedad porque, como dice Malagón, (2003: 70):

“La planificación estratégica no es un fin en si misma, sino un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.”

La planificación debe contar con todos los miembros de los diferentes niveles educativos tratando de integrar programas y proyectos que tengan también proyección a la comunidad. Además debe promover un trabajo colaborativo, el trabajo en equipo, la cooperación profesional, creando espacios de experiencia individual y colectiva en previsión del futuro. La unidad de criterios debe ayudar a enfrentar el futuro impulsado procesos de cambio en el corto y largo plazo través del desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Podríamos decir también que la planificación estratégica es un instrumento efectivo que ayudará a orientar mejor la organización no sólo desde nombre nuevo o estilo de gestión sino desde una forma de comprender la

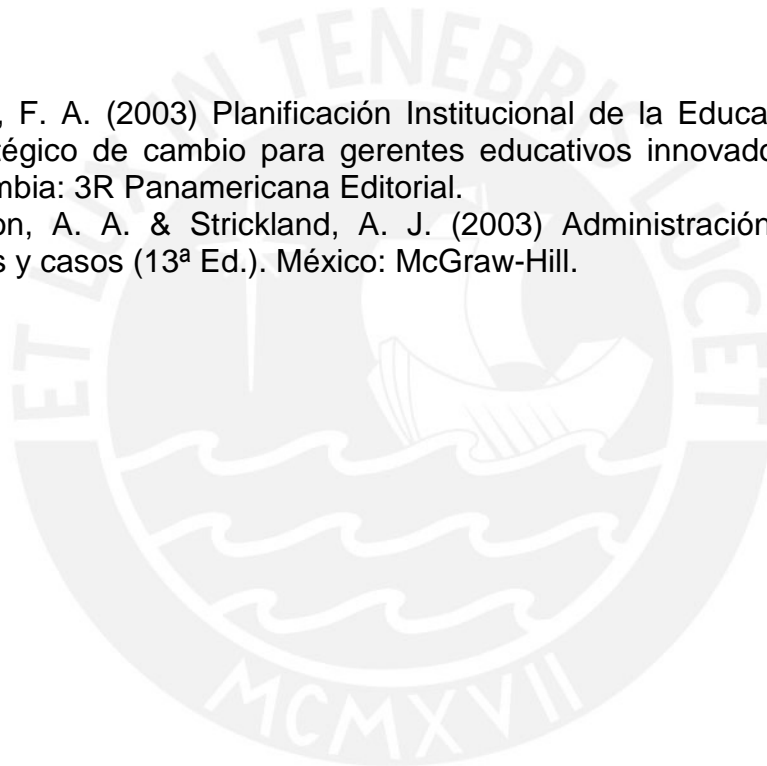
organización escolar, como institución que se desarrolla en la interrelación con su entorno.

Así como es posible la interrelación entre instituciones, es posible también que los centros educativos se relacionen con las instituciones de su entorno y de ser posible también establezcan alianzas estratégicas. Ya que internamente, el plan hace posible la identificación de sus miembros, quienes comparten las metas de la institución.

Así podemos ver que todo lo que se logra por la planificación estratégica si es esta bien planteada y bien llevada apoyará a mejorar el servicio educativo, ya que la planificación no tiene su fin en sí mismo, sino que es un instrumento necesario para lograr la visión que la organización se plantea.

Bibliografía:

- Malagón, F. A. (2003) Planificación Institucional de la Educación: Un reto estratégico de cambio para gerentes educativos innovadores (1ª Ed.). Colombia: 3R Panamericana Editorial.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2003) Administración Estratégica: textos y casos (13ª Ed.). México: McGraw-Hill.



ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica sólo se entiende dentro un proceso de Gestión Estratégica y para entender mejor la estructura interna de la Planificación Estratégica, la ubicaremos primero dentro de la Gestión, Veamos:

La Gestión Estratégica es capaz de:

- Formular: Es decir elaborar declaraciones de la visión y de la misión.
Establecer objetivos a largo plazo
Generar, evaluar y seleccionar estrategias.
- Implantar: Implantar estrategias para asuntos relacionados con la gestión
Implantar estrategias para asuntos readicionados con el entorno
- Evaluar: Medir y evaluar el rendimiento.

En este contexto la planificación estratégica tiene lugar en la primera fase, que es la de la formulación, y a su vez, ésta tiene una estructura propia caracterizada por tres elementos claves: **elaborar declaraciones de la visión y de la misión, establecer objetivos a largo plazo y generar, evaluar y seleccionar estrategias.** (David, F.: 2003) estas fases también son conocidas como: Declaración de misión, Plan Estratégico y Planes o Proyectos Operacionales.

Muchos autores consideran importante hacer un estudio o análisis de la realidad antes e comenzar con la declaración de la Misión y visión.

1. **Análisis de la realidad o diagnóstico**, para esto se pueden usar diferentes técnicas, en el caso nuestro utilizaremos el análisis FODA.
2. **La declaración de la misión:**

Lavín (2000) nos dice:

La misión es el sentido, la razón de ser de una institución. La misión institucional es un propósito de carácter amplio, que otorga sentido a todas las acciones de los integrantes de una organización.

La misión determina a quienes sirve la institución, que necesidades satisface y en qué se distingue de otras similares.

La Misión tiene un carácter histórico; es una construcción social y debe ser elaborada en esa perspectiva.

Para definir correctamente una misión institucional, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:

Un sujeto que realiza la acción.

Una acción a realizar.

Un tiempo determinado para realizarla

Una condición bajo la cual se realizará.

La misión debe redactarse en forma clara y breve. Su información será la síntesis que expresará el objetivo más importante que inspirará el trabajo de los miembros de la institución en general.

3. Declaración de la Visión

Se entiende por visión del futuro, una imagen mental respecto a un futuro posible, y deseable de la institución (en nuestro caso concreto de los Colegios en Perú).

La visión nace y se apoya en la misión institucional proyectando el sentido de ella hacia el futuro.

La visión debe llevar en sí los sueños de aquellos que trabajan en la institución, así como de aquellos a quienes sirve.

La visión se relaciona con los valores de la organización y con los principios que le otorgan un sello propio o identidad.

La visión puede ser expresada como una metáfora o como una imagen mental respecto a la institución que se quiere lograr, por ejemplo: “La escuela: Centro abierto a la Comunidad”, o “la escuela una ventana hacia el mundo”

4. Planificación estratégica:

A partir de la misión que la Institución se ha propuesto cumplir, se derivarán los objetivos generales que la Institución pretende lograr en el mediano plazo. La formulación de objetivos en el establecimiento, es requisito básico de cualquier esfuerzo de planificación.

Los objetivos generales deberán dar cuenta de los logros que la Institución pretende lograr en el marco de las grandes orientaciones que la animan. Los objetivos generales, deberán responder a la pregunta ¿qué queremos lograr? Y la respuesta puede estar referida a distintos ámbitos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- En relación a la orientación educativa.
- En relación a los docentes.
- En relación al proceso de aprendizaje.
- En relación al estilo de organización.

La formulación de objetivos claramente definidos, constituye el requisito básico de cualquier plan de desarrollo institucional. De preferencia el objetivo debe fijarse para un período delimitado en el tiempo. Por último es fundamental que el objetivo sea compartido y comprendido con claridad por cada una de las personas responsables de su realización.

5. Planificación operativa:

Cada uno de los objetivos estratégicos planteados se deriva en un programa de acción o proyecto a desarrollarse.

Los programas de acción deben:

- Responder a las acciones que se desean llevar a cabo en la Institución.
- Incorporar los elementos de la realidad de autodiagnóstico, incluyendo riesgos u oportunidades que se hayan visualizado.
- Reforzar los elementos potenciadores y neutralizar las debilidades observadas en el análisis FODA.

Los proyectos deberían en lo posible de terminar señalando su propósito, el conjunto de actividades que se realizarán a mediano plazo, las áreas que se harán responsables de su ejecución, los recursos requeridos y los tiempos en los cuales se desarrollarán.

El diseño de un Proyecto o plan de acción responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será el nombre del Programa o proyecto, de acuerdo al objetivo estratégico al cual apunta?
- ¿Cuál será el área – dentro de la estructura organizativa de la institución – que le corresponderá responsabilizarse del desarrollo de los Proyectos o conjunto de actividades, a través de las cuales se operacionalizará el Programa de Acción?
- ¿Cuáles serán concretamente los objetivos a alcanzar?
- ¿Cuáles son los resultados o productos esperados para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados?

Bibliografía:

1. David, F. (2003) Conceptos de administración estratégica (9ª Ed.) México: McGraw-Hill.
2. Lavin, Sonia (2000) El Proyecto educativo institucional como herramienta de transformación en la vida escolar. Chile. Ediciones PIIE.

CUESTIONARIO FODA INSTITUCIONAL

Las preguntas que presentamos a continuación deben ser respondidas por cada equipo representativo a nivel de su propio Colegio:

5. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que hacen del Colegio donde trabaja (Santa rosa de Abancay, Elena de Santa María de Juliaca y Beata Imelda de Chosica) sean instituciones educativas de prestigio?
6. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que hacen que otros colegios nos superen?
7. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentan nuestras instituciones en el entorno?
8. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene nuestras instituciones?

CUESTIONARIO FODA REGIONAL

En base a las respuestas anteriores, pedimos a todos los grupos representativos, responder las siguientes preguntas:

5. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos que harían de nuestra Región Educativa: Abancay, Juliaca y Chosica, una organización educativa de prestigio?
6. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos en los que otras organizaciones nos superarían?
7. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentaríamos como Región en el entorno?
8. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tendría nuestra Organización Regional?

FODA INSTITUCIONAL
COLEGIO PERUANO ALEMAN BEATA IMELDA
CHOSICA –LIMA

¿Cuáles son aquellos aspectos que hacen que los Colegios donde trabajan sean instituciones educativas de prestigio?

En el CBI consideramos estos aspectos:

- a) Educación desde nivel kindergarten hasta V de secundaria.
- b) Trilingüismo.
- c) Formación en el aspecto humano
- d) Educación para el trabajo
- e) Infraestructura, construcción sísmica, suficientes áreas verdes, campos para práctica de deportes, ambientes amplios.
- f) Ubicación en zona climáticamente privilegiada.
- g) Tecnología de punta para apoyo del docente y del alumno
- h) Coeducación-Comunidad educativa y espiritual con un proyecto definido.
- i) Trabajadores permanentes para cuidado y limpieza del plantel que comparten la ideología del colegio.
- j) Cuidado permanente del desarrollo personal de cada uno de los alumnos.
- k) Participación de los alumnos en diferentes actividades dentro y fuera del colegio (actividades musicales, deportes, intelectuales, religiosas)

¿Cuáles son aquellos aspectos que hacen que otros colegios nos superan?

- a) Bibliotecas con colecciones numerosas y variadas.
- b) Bachilleratos con especialidades.
- c) Nivel de preparación del profesorado.
- d) Desarrollo personal del alumno (preparación para liderazgo)
- e) Alumnos, por vivir en diferentes zonas, no pueden participar de talleres, clases de nivelación, etc. debido a la lejanía
- f) Si bien se cuenta con tecnología de punta, esta no está extendida y su uso no es fácilmente accesible a la mayoría de alumnos.
- g) Participación activa de los padres de familia se dificulta por la lejanía.
- h) Disciplina, autocontrol del alumno.

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentan nuestras instituciones en el entorno?

- a) Proliferación de colegios con pensiones más módicas.
- b) Preponderancia de la enseñanza del Idioma Alemán
- c) Preferencia de padres de familia por colegios pre-universitarios que ofrecen ingreso directo a la universidad.
- d) Falta de promoción del colegio a todo nivel, (propaganda).

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tienen nuestras instituciones?

- a) Formación Cristocéntrica y Mariana
- b) Certificaciones que logran los alumnos (Sprachdiplom I y II en Alemán, Método Suzuki, nivel intermedio Ingles, certificación en Informática).
- c) Coeducación-Apoyo y asesoramiento psicológico permanente - Programa computarizado para utilización del docente y personal administrativo (GESTOR)



FODA INSTITUCIONAL
COLEGIO NACIONAL SANTA ROSA DE ABANCAY
ABANCAY - APURIMAC

1. ¿Cuales son aquellos aspectos que hacen que los Colegios donde trabajan sean instituciones educativas de prestigio?

En el Colegio Santa Rosa – Abancay, consideramos estos aspectos:

- a) Contamos con una excelente infraestructura, laboratorios bien equipados, aulas virtuales/salas de innovación (computación) ambientes especializados.
- b) Campos deportivos amplios para varias disciplinas.
- c) Ambientes amplios,(jardines)
- d) Trabajadores permanentes para cuidado y limpieza del plantel.
- e) Estar bajo la dirección de nuestra congregación ya que esto conlleva apoyo a todas los niveles de la educación, económico, cultural y espiritual.
- f) Ser un colegio pionero con los proyectos de innovación y ganador por cuatro años consecutivos.
- g) Ser miembro del Consorcio de colegios Católicos.
- h) Brindar la enseñanza – aprendizaje acorde a las exigencias del mercado laboral (computación – inglés).
- i) Contar con profesores seleccionados, quiere decir con la capacidad de responder a las exigencias y demandas educativas según la misión y visión del I. E. “Santa Rosa”. Excelente formación de las alumnas en valores humanos espirituales según el carisma de la congregación y la orden de predicadores. VERITAS.
- j) Por realizar y participar en eventos culturales de envergadura.

2. ¿Cuáles son aquellos aspectos que hacen que otros colegios nos superan?

- a) Que los otros colegios tengan mejor y mayor apoyo de parte de instituciones públicas y privadas que brindan apoyo de parte de instituciones y el ministerio de educación.
- b) Que algunos de esos colegios mejor apoyo de los padres de familia para la implementación del C. E. (Ej. La salle.) El trabajo curricular que prepara a los alumnos para el ingreso a las universidades.

3. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentan nuestras instituciones en el entorno?

- a) La ubicación del colegio frente al parque rodeado de discotecas, tragotecas, clubes nocturnos y venta libres de alcohol y drogas.
- b) Ser la mira y envidia de numerosas instituciones educativas.

- c) El surgimiento de otros centros particulares, con las propagandas de sólo la preparación para ingreso directo a las universidades.

4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tienen nuestras instituciones?

- a) La existencia de instituciones públicas y privadas que brindan apoyo en el aspecto educativo y cultural. certificación en Informática).
- b) La existencia de del centro de idiomas English Connection, que tiene convenio con el Colegio.
- c) Las Bambas que sería una gran oportunidad para firmar convenios.
- d) Formación espiritual- realizando retiros en todo la secundaria (Cristo céntrica y Mariana).



FODA INSTITUCIONAL
COLEGIO ELENA DE SANTA MARÍA
JULIACA -PUNO

1. *¿Cuáles son aquellos 5 ó 7 aspectos que hacen del Colegio donde trabaja sea una Institución de prestigio?*

- a) Alumnas comunicativas, creativas, participativas y solidarias.
- b) La mayoría de las alumnas practican valores morales y cristianos (amor, verdad, responsabilidad, honestidad, solidaridad)
- c) Mediano nivel cultural de los padres de familia.
- d) La mayoría de hogares sólidamente formados con praxis de valores.
- e) Profesores actualizados con espíritu innovador y práctica de valores.
- f) Profesores que tienen dominio de su área y elaboran material educativo con participación de alumnas y padres de familia.
- g) Infraestructura y mobiliario adecuados, con materiales didácticos y audiovisuales necesarios para la enseñanza – aprendizaje.

2. *¿Cuáles son aquellos 5 ó 7 aspectos que hacen que otros colegios nos superan?*

- a) Falta de imagen institucional, difusión y proyección social permanente.
- b) Implementación de programas de nivelación académica durante el año lectivo.
- c) Implementación de talleres (teatro, danza, deportes, idiomas, oratoria, música)
- d) Mayor participación en concursos organizados y programados por el Ministerio de Educación.
- e) Educación personalizada
- f) Certificación de opciones laborales.

3. *¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentan nuestras instituciones en el entorno?*

- a) Incremento de Instituciones Educativas que ofrecen múltiples servicios a bajo costo y con diferentes opciones laborales.
- b) Agresión cultural de los medios de comunicación.
- c) Uso inadecuado de los adelantos tecnológicos.
- d) Disgregación familiar por crisis económica.
- e) Intromisión de sectas religiosas en los hogares católicos originando crisis de valores y perturbaciones en el desarrollo de la personalidad de las alumnas.
- f) Proliferación de centros de diversión y despreocupación de los padres de familia.
- g) Falta de comunicación cordial y confianza entre padres de familia y alumnas.

4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tienen nuestras instituciones?

- a) Reconocimiento a nivel local, regional y nacional por la calidad de alumnas egresadas de nuestra institución.
- b) Sólida posición económica, moral y cristianas de nuestros patrocinadores de la Congregación.
- c) Apoyo desinteresado y espíritu de colaboración del Centro Social de Exalumnas.
- d) Apoyo solidario y comprometido de instituciones públicas y privadas de la localidad.
- e) Formación integral y de calidad en valores de las alumnas para que sean capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos e integrarse a la sociedad para transformarla.



FODA REGIONAL**ABANCAY – CHOSICA – JULIACA**

¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos que harían de nuestra Región Educativa: Abancay, Juliaca y Chosica una organización educativa de prestigio?

- a) Infraestructura y mobiliario adecuados para la enseñanza – aprendizaje.
- b) Educación para el trabajote tal manera que al concluir la secundaria adquieran un título a nombre de la Nación.
- c) Enseñanza bilingüe, priorizándose el idioma Inglés.
- d) Brindar una educación de calidad humano-cristiana.
- e) Alumnas comunicativas, creativas participativas y competitivas en las diferentes actividades del MED a nivel nacional e internacional.
- f) Contar con personal docente actualizado, con dominio de su área, capaces de interrelacionarse con otras áreas del PCC; con espíritu innovador y que practican valores.
- g) Identificación de los Padres de Familia con la Institución de acuerdo al carisma de la Congregación.

¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos en los que otras organizaciones nos superarían?

- a) Desarrollo personal y preparación para el liderazgo.
- b) Nivel de preparación del personal docente.
- c) Imagen institucional escasa.
- d) Implementación de talleres de nivelación académica.
- e) Certificación de opciones laborales.

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrentaríamos como Región en el entorno?

- a) Falta de difusión de los éxitos alcanzados por las alumnas de nuestras Instituciones.
- b) Incremento de Instituciones Educativas que ofrecen múltiples servicios a bajo costo y con diferentes opciones laborales.
- c) Proliferación de centros de diversión que atentan contra la formación actitudinal de las alumnas.
- d) Agresión cultural de los medios de comunicación.
- e) Desvirtuación de los adelantos tecnológicos.

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tendría nuestra Organización Regional?

- a) Certificación en idiomas y opciones laborales.
- b) Sólida formación moral y espiritual (Cristocéntrica y Mariana).
- c) Apoyo y asesoramiento de Instituciones públicas y privadas.
- d) Gestión administrativa autónoma.
- e) Apoyo desinteresado y espíritu de colaboración del Centro Social de Exalumnas.

Tercera Etapa

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISION

¿Hacia dónde vamos?

Durante es etapa, determinaremos la razón de ser la Institución (Misión) e intentaremos plasmar la Visión de la Institución a nivel Regional (Perú).

Para la determinación de la **Misión**, realizaremos dos actividades:

- La primera fue conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que se les envió por E- mail.
- La segunda será que cada equipo de a conocer la Misión y Visión del Colegio al que pertenece para que elaborar en base a eso, la Misión Regional.
- Finalmente luego de la puesta en común y propuestas se elaborará la Misión de la Región.

Para la determinación de la **Visión**, realizaremos dos actividades:

- Cada equipo presentará un papelógrafo con un listado de diez sueños, hacia los cuales debe tender la Región.

MISIÓN EDUCADORA DE LA CONGREGACIÓN

La Congregación Dominicas de Santa María Magdalena de Speyer, es una entidad promotora de Colegios en Alemania, Brasil y Perú “cuyo auténtico carisma y compromiso ofrece a la comunidad un servicio educativo integral de calidad, basado en LA PEDAGOGIA DOMINICANA DE LA VERDAD, fruto del estudio, reflexión y del compartir lo aprendido en la oración.” (Ideario CBI, 2002: 4)

La Congregación fundada en el año 1228 en Speyer/Alemania, inicia ya su labor educativa en 1304, las crónicas del Convento registran este hecho como: Speyerer Bürger vertrauten den Schwestern in der Vorstadt Hasenpful Ihre zinder zur Erziehung an, und diese bereiteten die Jungen Meschen vor für ein christliches Leben in der Welt.⁶” (Herrmann, 2004:39)

A partir de este momento comienza un largo camino en la vida pedagógica, el servicio educativo se vive por largos 500 años a manera de apostolado, como

⁶ Traducción: Los ciudadano se Speyer, confiaron sus hijas a las religiosas del Hasenpful para que las eduquen para una vida cristiana en el mundo.

proyección de la vida claustral, hasta el año 1648 en que la vida en Alemania se ve interrumpida por la Guerra de los treinta años, y la Congregación sobrevive no sólo a esta sino también a la Guerra de Sucesión Española, la Guerra de Sucesión Polaca, Austriaca, y la Guerra de los Siete Años y la Revolución Francesa, hasta que por fin luego de muchas peripecias lograron recuperar su Convento y recibieron el Decreto 1 de diciembre de 1826, a través del cual El Rey Ludwig I, les permitía reabrir su convento con la condición de dedicarse a la educación femenina.

El tiempo transcurre normalmente y en:

- 1829 Se abre la Escuela para niñas en la ciudad de Speyer,
- 1839 Se abre el primer colegio de Señoritas en el Pfalz
- 1852 Se funda el Instituto Santo Domingo
- 1912 Apertura de otros servicios educativos: Escuela de Trabajo Femeninos, Escuela Comercial, Liceo para Señoritas.
- 1923 Se toma la dirección del Colegio del Instituto de Santa Luisa
- 1927 Apertura del Colegio Santo Domingo en Ludwischafen – Gimnasio, Liceo y Escuela de Niñas. Apertura de una Escuela en Administración del Hogar en Gemünd/Eifel
- 1935 Actividad en Speyer – Norte: escuela Primaria, Kindergarten y Atención a enfermos.
- 1937 Con el “Tercer Reich” se cierran obligatoriamente todos los colegios y el Convento es expropiado.
- 1938 Se fundan las filiales en Brasil y Perú
- 1938 Colegio Elena de Santa María en Juliaca-Puno y Santa Rosa en Abancay- Apurímac.
- 1939 Colegio Peruano Alemán Beata Imelda en Chosica – Lima
- 1945 reapertura de los Colegios en Speyer
- 1957 Apertura del Gimnasio Edith Stein y el Colegio Secundario para Señoritas Mädchenschule (hoy llamado Realschule). (Los únicos Colegios en Alemania en el momento)

Como se ve en esta breve cronología, la tradición educativa de esta Institución es larga y muy rica en experiencias y trabajo pedagógico y formativo.

La labor apostólica centrada fundamentalmente en la educación, que está también delimitada por nuestras Constituciones:

Art. 54: “Nuestra actividad principal, patrimonio del pasado, la vemos también hoy en la formación humano – cristiana de los niños, de la juventud y de acuerdo a la época, también en la formación de adultos. Nuestra labor educativa y formativa no se limita a transmitir en forma efectiva los conocimientos y habilidades; aspiramos a la formación humana integral: formación intelecto-espiritual, formación del carácter y del sentido apostólico y social. Nos preocupamos de desarrollar en las personas a nosotros confiadas el sentido para la escala de valores, de formar conciencia y de orientarlas hacia una convicción profunda de la vida cristiana.

Como ya vimos nuestra labor apostólica a través de la educación está orientada hacia una formación integral de la persona en todas sus dimensiones, tratando de fortalecerla y clarificar su escala de valores.

La Pedagogía Dominicana de la Verdad es la directriz filosófica que guía las instituciones educativas, ésta: “centra su tarea en el hombre mismo, en su dignidad y en la defensa del derecho a la vida en todos sus estadios, implica también asumir con alegría la tolerancia y el sentido de justicia, el ejercicio de nuestra libertad con responsabilidad, testimoniándola con amor y servicio a los demás, por a construcción de la paz. (Ideario del CBI, 2002:16).

Esta es la misión de la Congregación que trata de irradiarla y vivirla en Comunidad en camino hacia la Verdad.

2.1 La gestión educativa de la Congregación en el Perú

Como ya vimos en la cronología, la Congregación en Perú, cuenta con tres Colegios:

En Juliaca: El Colegio Parroquial Elena de Santa María, fue fundado en 1938 y en la actualidad cuenta con los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria. Acoge una población estudiantil del 650 alumnas aprox. El Colegio cuenta ya con un Proyecto Educativo Institucional.

En Abancay: El Colegio Nacional Santa Rosa, fundado en 1938, cuenta también con los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria Y acoge una población estudiantil de aprox. 850 alumnas. El Colegio cuenta ya con un Proyecto Educativo Institucional.

En Chosica: El Colegio Peruano Alemán Beata Imelda, es un Colegio de Gestión Privada, fue fundado en 1939 y en la actualidad cuenta con los Niveles de Inicial, Primaria, Secundaria y un Ceo Anexo Gratuito del Colegio. El Colegio alberga una comunidad estudiantil de aprox. 520 alumnas y el CEO una población de 200 alumnas. El Colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional de enfoque Estratégico Situacional.

Podemos decir entonces que a pesar de ser tres colegios inspirados en la misma filosofía, no han avanzado al mismo ritmo en cuanto a la Gestión de los mismos, y esto se debe a que a pesar de hacer cada uno una labor fructífera en el lugar donde se encuentra, lo ha hecho aislada e individualmente.

Los Colegios son gestionado por Hermanas miembros de la Congregación quienes tiene plena libertad para cumplir con el cargo, tal como las Constituciones de la congregación lo estipula en el Art. 150:

“La Directora de centros educativos dirige el plantel en conformidad con los planes y programas vigentes para los respectivos niveles escolares y conforme a los dispositivos de los organismos estatales, según los casos.

Este cargo importante y específico, requiere que más allá del trato concorde con la Priora, esté en estrecho contacto con al Priora General o Regional respectivamente, la cual por su parte, procurará que la directora tenga la libertad necesaria para el buen cumplimiento de sus oficio.

La directora estará siempre al tanto de lo que concierne al desarrollo del sistema educativo, a fin de mantener su centro educativo a la debida altura.” Art. 150 (Pág. 73)

Como vemos la directora del centro goza de autonomía y de amplio poder para gestionar la Institución a la altura y según las exigencias del mundo actual. Tratando siempre de transparentar nuestro ser dominicos, buscadores de la Verdad.

Bibliografía:

1. Herrmann, Adele (1978) 750 Jahre Sankt Magdalena Speyer 1228 - 1978. Speyer: Satz und Druck: Pilger-Druckerei GMBH,
2. Ideario del Colegio Peruano Alemán Beata Imelda (2002-2005)
3. Constituciones Dominicanas de Santa maría Magdalena de Speyer,



Cuarta Etapa

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué vamos a hacer?

Durante esta etapa formularemos objetivos que a partir de la Misión y Visión orienten las actividades hacia el logro de la Misión en los campos: Orientación educativa, en relación al docente, en relación al proceso de aprendizaje, en relación a los estilos de organización.

Para esto se debe leer el texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos en base a los cuales se elaborarán en grupos, como mínimo dos objetivos por cada campo, para luego ser puestos en común y discutidos por todos los miembros del equipo y decidir por los más importantes.

LECTURA

A partir de la misión que la Institución se ha propuesto cumplir, se derivarán los objetivos generales que la Institución pretende lograr en el mediano plazo. La formulación de objetivos en el establecimiento, es requisito básico de cualquier esfuerzo de planificación.

Los objetivos generales deberán dar cuenta de los logros que la Institución pretende lograr en el marco de las grandes orientaciones que la animan. Los objetivos generales, deberán responder a la pregunta ¿qué queremos lograr? Y la respuesta puede estar referida a distintos ámbitos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- En relación a la orientación educativa.
- En relación a los docentes.
- En relación al proceso de aprendizaje.
- En relación al estilo de organización.

La formulación de objetivos claramente definidos, constituye el requisito básico de cualquier plan de desarrollo institucional. De preferencia el objetivo debe fijarse para un período delimitado en el tiempo. Por último es fundamental que el objetivo sea compartido y comprendido con claridad por cada una de las personas responsables de su realización.

Determinación de estrategias y objetivos estratégicos:

Se entiende por ESTRATEGIA un patrón unificador e integrador que permite tomar decisiones, en tanto determina el propósito institucional en términos de objetivos “estratégicos” que se establecen a mediano y largo plazo y que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales está comprometida la institución.

Por ejemplo, el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes constituye un objetivo estratégico a cumplir por toda institución escolar; la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de los recursos, constituye un objetivo estratégico que permite el logro de la Misión en la institución, etc.

Los objetivos estratégicos se derivan por una parte de los desafíos que la política educativa nacional plantea al sistema escolar, y por otra, del análisis situacional desarrollado sobre el establecimiento y su entorno.

Se considera que los objetivos son estratégicos cuando se proyectan en el largo plazo y no solamente en razón de la contingencia inmediata; en este sentido, fijan períodos amplios de tiempo de mediano o de largo plazo.

Se considera que un objetivo es estratégico, si le permita a la institución lograr su misión en un ámbito de desarrollo institucional determinado. Los objetivos estratégicos emanan tanto del análisis del medio interno como externo de la organización.

Criterios para formular Objetivos Estratégicos

Un Objetivo Estratégico debe incluir:

- El sujeto, es decir, la institución que se compromete a lograrlo;
- El tipo de acción que se compromete a desarrollar;
- El tiempo, entendido en el lapso dentro del cual se compromete a realizarlo;

Los Objetivos Estratégicos podrán asimismo, establecer:

- Las condiciones bajo las cuales se desarrollará la acción; y
- Los estándares de medida a través de los cuales se podrá evaluar su logro.

Los Objetivos Estratégicos deben ser formulados de una manera tal que:

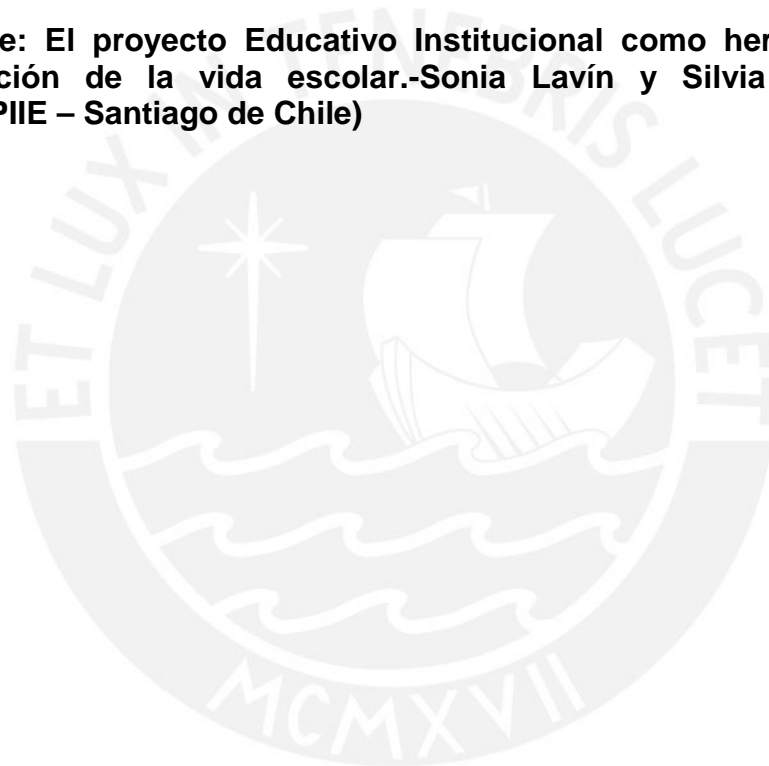
- Sean creíbles
- Ambiciosos pero no irrealizables
- Motivadores
- Convoquen a las personas a la acción
- Generen compromiso
- Sean coherentes entre sí
- Sean evaluables y
- Que sean representativos de las aspiraciones de todas las personas que integran la unidad.

Como ejemplos de Objetivos Estratégicos señalaremos los siguientes:

“La escuela Javiera Carrera (por ejemplo), se propone mejorar significativamente los lazos de la escuela y de la comunidad, en el plazo de cinco años, a través del diseño y puesta en práctica de una estructura organizacional que permita el fortalecimiento de la participación y el compromiso de todos los actores involucrados en ella.”

“La escuela Arturo Pratt (por ejemplo) se propone, en el plazo de dos años, estimular la disciplina, el espíritu crítico y la autonomía de los alumnos, a través de la realización de talleres de resolución de conflictos (apoyados por personas idóneas), donde los propios alumnos son capacitados con mediadores.”

(Tomado de: El proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar.-Sonia Lavín y Silvia del Solar.- Ediciones PIIE – Santiago de Chile)



Quinta Etapa

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

¿Cómo lo vamos a hacer?

En esta última etapa, propondremos el desarrollo de programas o proyectos a corto y mediano plazo para lograr la Misión y Visión de la labor educativa en la Región Perú

Durante esta etapa:

Se leerá el texto con información básica.

- a) El trabajo también será en grupos mixtos (es decir, con miembros de los cada colegio). Cada grupo deberá presentar uno o más programas proyectos por cada objetivo. según las condiciones requeridas.
- b) Cada grupo de trabajo deberá exponer sus resultados para ser compartidos y discutidos en plenario y escoger los más idóneos.

DETERMINACIÓN DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

De cada uno de los objetivos estratégico planteados, se deriva un programa de Acción a desarrollar en el mediano plazo.

Los programas de acción deben:

- Responder a las transformaciones que se desea llevar a cabo en la institución escolar;
- Incorporar los elementos de la realidad del diagnóstico (FODA), incluyendo los riesgos y oportunidades que se haya visualizado;
- Reforzar los elementos potenciadores y neutralizar las debilidades observadas.

El diseño de un Programa de Acción nos plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será el nombre del programa, de acuerdo al objetivo estratégico al cual apunta?
- ¿Cuál será el Área – dentro de la estructura organizativa de la institución... . – que le corresponderá responsabilizarse de los proyectos

- o conjunto de actividades a través de las cuales se operacionalizará el Programa de Acción o Proyectos?
- ¿Cuáles serán concretamente los objetivos a alcanzar?
 - ¿Cuáles son los resultados o los productos esperados para lograr los objetivos?
 - ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados?

Características y requisitos de los programas de Acción

Son descentralizados porque permiten compartir las decisiones y las responsabilidades con el cuerpo docente quienes tienen experiencia e información pertinente en ciertos ámbitos específicos;

Son participativos porque permiten asumir la transformación en forma colectiva y no como una tarea individual;

Son modulares porque cada programa de acción constituye un módulo de acción que es necesario gestionar. Al mismo tiempo permite integrar la ejecución de proyectos que ya existen en la institución...

Los programas de acción, en la medida que dan respuesta a los objetivos estratégicos planteados, pueden ser definidos en torno a diferentes ejes que recogen las dimensiones de la gestión escolar: mejoramiento de la calidad de aprendizajes, mejoramiento de la gestión escolar, etc. Sin embargo es conveniente y necesario que surjan otros que respondan a los desafíos de propios de la situación que vive cada institución y las necesidades de su entorno.

(Tomado de: El proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar.-Sonia Lavín y Silvia del Solar.- Ediciones PIIE – Santiago de Chile)

¡GRACIAS POR EL TIEMPO, EL CARIÑO Y EL ESFUERZO PUESTO EN EL TRABAJO!

ANEXO 11

FOTOS DEL TRABAJO PRESENCIAL

INAUGURACIÓN



DINÁMICA DE INTREGRACIÓN



TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN LUGAR DE PROCEDENCIA

EQUIPO DE CHOSICA



EQUIPO DE JULIACA



EQUIPO ABANCAY



TRABAJO EN EQUIPOS HETEROGÉNEOS



EL EQUIPO EN PLENO



EQUIPO DE TRABAJO COLABORATIVO

FASE PRESENCIAL

