



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

**SECCIÓN DE POSGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 2022 –
ASENTAMIENTO HUMANO ARMANDO VILLANUEVA DEL
CAMPO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS - LIMA.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATICA**

AUTORA:

Bach. ZAPATA PINTADO, Virginia

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2017

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 2022 – ASENTAMIENTO HUMANO ARMANDO
VILLANUEVA DEL CAMPO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS - LIMA.

PRESENTADA POR:

Bach. ZAPATA PINTADO, Virginia
AUTORA

Dr. OYAGUE VARGAS, Manuel
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. JORGE I. CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ
SECRETARIA DEL JURADO

M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS
VOCAL EL JURADO

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y crecer profesionalmente. A mi madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional a mi esposo que de alguna manera siempre está allí para apoyarme y a mis hijos que son el motor que siempre me impulsan a seguir adelante.

Virginia

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme la fortaleza y haberme permitido avanzar profesionalmente, a mis profesores por sus diferentes formas de enseñanza quienes me incentivaron en muchas formas a seguir adelante y culminar esta tesis

Virginia

RESUMEN

Los procesos de gestión es un fenómeno que no es ajeno al contexto social, económico y político de este momento histórico de la educación peruana. Las instituciones educativas no están fuera la crisis que vive el País, por lo tanto, se ve afectada por problemas como la interrelación entre los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, es decir, con todos los miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación realizada en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos, Lima, el clima institucional y de convivencia entre los docentes y directivos de la institución educativa, se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación e insultos que originan un resquebrajamiento la cultura organizacional y por ende afecta a los procesos de gestión.

La investigación nos presenta estrategias de gestión basadas en el planeamiento estratégico para las deficiencias que muestran los procesos de gestión, en la Institución educativa.

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

PALABRA CLAVE: Estrategias de gestión Institucional

ABSTRAC

The processes of management is a boom and bust that is no stranger to the social, economic and political context of this historical moment of Peruvian education. The educational institutions are not outside the crisis that the country is experiencing, therefore, it is affected by problems such as the interrelation between students, teachers, managers and parents, that is, with all members of the educational community.

The present research carried out in the Educational Institution No. 2022 of the Armando Villanueva del Campo Human Settlement, Olivos District, Lima, the institutional climate and of coexistence between the teachers and managers of the educational institution, is manifested in the treatment Inequality, indifference, marginalization, discrimination and insults that cause a breakdown of the organizational culture and therefore affects the management processes.

The research presents management strategies based on strategic planning for the deficiencies that show the management processes, in the educational institution.

Strategies with the support of strategic planning allowed the design of four strategies, which, planned in a logical and methodological way, allows to overcome the management problem, in order to reach an efficient and effective institutional management process.

KEYWORD: Institutional Management Strategies

ÍNDICE

	PAGINAS
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 Ubicación -----	14
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio -----	24
1.3 Características del objeto de estudio -----	34
1.4 Metodología -----	38
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Planificación Estratégica -----	42
2.1.1 Características de la Planificación Estratégica -----	44
2.1.2 Etapas de la Planificación Estratégica -----	45
2.2. Teorías del Planteamiento Estratégico -----	45
2.2.1. Teoría de los Sistemas -----	46
2.2.2 La Planificación y el enfoque del cambio unificado -----	47
2.2.3. La planificación desde el enfoque prospectivo o de la innovación -----	49
2.3 Prospectiva y planteamiento estratégico -----	53
2.3.1 La prospectiva -----	53
2.3.2 Planeamiento tradicional y planeamiento prospectivo -----	54
2.3.3 Elementos básicos de la prospectiva -----	55
2.3.4 Metodología prospectiva -----	58
2.4 La gestión educativa -----	68
2.4.1 Características de la gestión educativa -----	61
2.4.2 Actores y niveles de participación -----	61
2.4.3 Enfoques de la Gestión Educativa -----	63
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes -----	70
3.2 Análisis e Interpretación de la Entrevista al director -----	79
3.3 Análisis e Interpretación de la Ficha de Observación -----	80
3.4 Estrategias de gestión -----	80
3.4.1 Objetivos de la Propuesta del Modelo de Gestión. -----	81
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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

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

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

En el mundo actual caracterizado por el proceso de globalización, donde la ciencia y la tecnología han tenido un notable desarrollo, pero que de estos se han apoderado los países desarrollados, han ahondando aún más las diferencias entre personas. Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los

ideales de paz, libertad y justicia social. Para que esto ocurra la educación debe estar bien conducida y tener sus objetivos claros.

López Ruiz (2009)¹ dice que toda organización educativa es compleja y multidimensional. La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar.

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

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

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

¹ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA EL PROCESO PERUANO EN EL SIGLO XXI: Mg. Marga Isabel López Ruiz (agosto 2009)

La gestión educativa, aún en sistemas educativos bajo clara dependencia estatal, mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones internas y con el entorno; es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por quienes forman parte de la organización educativa.

Se puede definir “gestión educativa como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales”. (Marcelo y Cojal, s/f. Pág. 17)

Bajo una amplia perspectiva, la gestión educativa abarca dos ámbitos: el macro sistema educativo, al que le concierne la administración nacional, regional o municipal del quehacer educativo; y el microsistema educativo, que son aquellas unidades sobre las que descansa directamente la responsabilidad social de la educación formal, llámese escuela, colegio, instituto o universidad, responsable de la educación formal privada o estatal de cualquier nivel educativo, vale decir desde el inicial hasta la educación superior universitaria y no universitaria.

En América Latina experiencias recientes de países como México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, evidencian que es posible optimizar el nivel de formación de los estudiantes, teniendo claro los planes, procesos que se van a ejecutar. Pero por otro lado el resto de Países de América Latina están tardando demasiado en hacer suyo esta propuesta de planificación estratégica.

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

Realidad de la no se escapa | En la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos.

El problema de investigación se planteó de en el sentido de que: en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos se observa dificultades en la conducción de la institución educativa, afectando el proceso de gestión de la Institución Educativa.

Cuyo objeto de estudio es: Proceso de gestión de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos - Lima

Como integrante de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos y preocupado por la mejor marcha de este plantel es que vemos con mucho interés este problema donde hay dificultades en la conducción de la institución.

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

El desarrollo de este trabajo de investigación nos permitió adquirir los conocimientos necesarios para abordar dicho problema, además de los docentes también los beneficiarios directos serán los futuros ciudadanos del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima.

El objetivo general es: diseñar y proponer estrategias de gestión basadas en el planeamiento estratégico prospectivo, para superar las deficiencias en la conducción de la institución educativa con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima

Los objetivos específicos son:

- a. Analizar la planeación, la conducción de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos
- b. Diagnosticar el proceso de gestión en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos
- c. Diseñar y elaborar estrategias de gestión basadas en el planeamiento estratégico prospectivo para la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos

El campo de acción dónde se opera la propuesta son: estrategias de gestión para superar las deficiencias en la conducción de la institución educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima

La hipótesis planteando en la presente investigación es: Si se diseña y propone estrategias de gestión basado en el planeamiento estratégico prospectivo, para las deficiencias en la conducción de la institución. Entonces se mejorará el proceso de gestión En la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos

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

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

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

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

LA AUTORA

CAPÍTULO I

1.1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.1. Ubicación

La investigación de desarrolló en la Institución Educativa N° 2022, del distrito de los Olivos, que se encuentra ubicado en Lima Norte (Zona Norte de Lima Metropolitana), del Departamento de Lima, Provincia de Lima.

La ciudad de Lima, conocida también como "La Ciudad de los Reyes" fue fundada el 18 de enero de 1535, a orillas del río Rímac, por el conquistador Francisco Pizarro, debido a las magníficas condiciones estratégicas y geográficas.

A pesar de que el nombre oficial de la capital fue Ciudad de los Reyes, se impuso luego la denominación nativa de la ciudad: Rímac. Según Garcilaso de la Vega, este vocablo dio origen a la palabra Lima.

A largo de su historia, la capital ha recibido diversos nombres: Ciudad de los Reyes, Perla del Pacífico, La tres veces coronada villa y Ciudad Jardín, entre otros. Pedro Villar, en su obra *Arqueología del departamento de Lima* (1935), sostiene que el nombre de la capital tiene origen aymara (limac), y significa "Flor Amarilla". Por su parte, el historiador Guillermo Lohmann indica que el nombre no proviene del aymara ni del quechua, sino de un vocablo preincaico: ishma.

Durante el Virreinato, entre los siglos XVI y XVII, Lima se convirtió en la ciudad más importante y poderosa de esta parte del continente, al ser centro de todas las actividades comerciales y culturales.

El 28 de julio de 1821, tras la decadencia del Virreinato, y luego de una serie de movimientos políticos y de emancipación, el General

José de San Martín proclamó la independencia del Perú y se inició desde entonces la etapa Republicana.

El departamento de Lima, tiene una extensión de 2.672 km², su territorio se divide en 10 Provincias: Lima, Cajatambo, Canta, Huaral, Huarochirí, Huaura, Ayón, Yauyos, Barranca, Cañete.

La Provincia de Lima está conformada por 43 distritos: Ancón, Ate, Barranco, Breña, Carabaylo, Chaclacayo, Chorrillos, Cieneguilla, Comas, El Agustino, Independencia, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Los Olivos, Lurigancho-Chosica, Lurín, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Pachacamac, Pucusana, Puente Piedra, Punta Hermosa, Punta Negra, Rímac, San Bartolo, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Santa María del Mar, Santa Rosa, Santiago de Surco, Surquillo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo.

La población de Lima Metropolitana, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), llega a 9 millones 752 mil habitantes, de los cuales más de la mitad viven en los distritos de Lima Este y Lima Norte.

Según el INEI, San Juan de Lurigancho (Lima Este) es el distrito con mayor población en Lima Metropolitana y del Perú, con 1 millón 069 mil 566 residentes. Le siguen San Martín de Porres (688 mil 703) y Comas (522 mil 760) en Lima Norte.

El distrito de los Olivos, inicialmente era parte del distrito de San Martín de Porres, pero la unión de las urbanizaciones como Mercurio, Villa Los Ángeles, Panamericana Norte, Parque Naranjal, Micaela Bastidas, Santa Luisa - 2da. Etapa, Pro, Las Palmeras y Villa del Norte, permitió fundar el 04 de febrero de 1977 un comité con mayor alcance, cuya junta directiva fue presidida por el Sr. Rolando Ramos Anicama.

El siguiente paso, fue bautizar al nuevo distrito con un nombre que sustentara las gestiones ante los Poderes del Estado. Cuando se entrevistó al señor Rolando Ramos y Eufonio Avendaño, relataron que la decisión se tomó en 1977, en medio de un intenso debate entre los delegados del Comité quienes presentaron propuestas como Rosa de América, Las Palmeras, Sol de Oro, Parque Naranjal, Covida y otros tantos.

Al final al tenso debate, el Señor Víctor Morillo, Fiscal del Comité, propuso el nombre los Olivos, el cual fue apoyado por el Sr. Eufonio Avendaño y el Señor Ramos Anicama; argumentando que Los Olivos hace referencia a los triunfadores en la época de los griegos y romanos, el ingreso de Jesús con sus discípulos a la ciudad de Jerusalén, así como a la esperanza y compromiso de una vida nueva, tal como lo revela la odisea vivida por Noé y su familia en el diluvio universal.

El consenso fue inevitable y al someterse a votación, los delegados coincidieron en que los Olivos era el nombre perfecto para el nuevo distrito, pues estos árboles representan el "triumfo y anhelo de los vencedores".

El 04 de abril del 1989, el Congreso de la República aprobó la Ley Nº 25017 que crea el distrito de los Olivos, con la firma del entonces presidente del Congreso, Doctor Héctor Vargas Haya, la cual fue publicada el 07 de abril de 1989 en el diario oficial "El Peruano.

El distrito de Los Olivos es uno de los 43 distritos que conforman la Provincia de Lima, con una extensión de 18,25Km², ubicada en la provincia de Lima, localizado en Lima Norte (Zona Norte de Lima Metropolitana). Limita al norte con el distrito de Puente Piedra, al este con el distrito de Comas y el distrito de Independencia y al sur y oeste con el distrito de San Martín de Porres.

La primera Alcaldesa fue la Sra. CARMEN LEZAMA OLANO, seguido por el profesor JESÚS MARTINEZ ALIAGA y posteriormente por cinco (05) periodos seguidos el Doctor FELIPE CASTILLO ALFARO, y actualmente PEDRO DEL ROSARIO RAMÍREZ, los cuales a través de una gestión gerencial, posesionan al distrito en una zona residencial, comercial y ordenada.

El distrito de los Olivos, alberga universidades como: La Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), primera universidad privada en Lima Norte, la Universidad César Vallejo (UCV), la Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH), la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), la Universidad Privada del Norte (UPN), la Universidad Municipal y una sucursal de la Universidad Privada TELESUP. Además de una gran cantidad de institutos de educación superior.

Se ha realizado obras importantes para el distrito, como el palacio municipal, el hospital municipal, el palacio de la juventud, la caja municipal, el distrito digital.

Al distrito de los Olivos, en su lado norte el río Chillón lo divide con el distrito de Puente Piedra.

El distrito de los Olivos cuenta con una población de 371,215 habitantes, En el distrito de los Olivos el Ministerio de Cultura (MINCU) hay hecho público la lista de sitios arqueológicos declarados Patrimonio Cultural de la Nación, tales como:

- ❖ Aznapuquio (RDN N° 233/INC-2002)
- ❖ Cerro Mulería (RDN N° 534/INC-2002)
- ❖ Cerro Pro (RDN N° 233/INC-2002)
- ❖ El Naranjal (RDN N° 277/INC-1998)
- ❖ Huaca Chavarría (RDN N° 233/INC-2002)
- ❖ Huaca Pro o Huaca de Oro (RDN N° 233/INC-2002)
- ❖ Infantas I o Santa Luzmila Sector 3 (RDN N° 085/INC-2006)
- ❖ Infantas II o Santa Luzmila Sector 1 (RDN N° 085/INC-2006)

A ver al distrito de los Olivos actualmente, es difícil imaginar que hace años había calles de tierra. Hoy en día el distrito de los Olivos es uno de los más modernos, con numerosos centros comerciales, cines y juegos mecánicos. Parece que cada gobierno distrital se ocupa mucho con el desarrollo del distrito de los Olivos, cuenta con un lema importante: “Los Olivos – Desarrollo y Progreso”.

La Institución Educativa N.º 2022 se encuentra ubicada en el distrito de los Olivos, en la Avenida Huandoy sin número, creada el 01 de abril de 1991 con la R.D N° 325, iniciando sus actividades Educativas con el Nivel Primaria de Menores, en aulas provisionales de material de adobe, construidas por los mismos pobladores del asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo, iniciándose con tres grados (1º, 2º y 3ro.). El 25 de febrero del Año de 1999, se logró la ampliación del nivel inicial, con R.D. N.º 058, bajo la gestión del director Juan Casanova Cortés. El 30 de marzo del Año 2004 con la R.D. N° 1186, se logró la ampliación del nivel de educación secundaria de menores.

La construcción de la infraestructura de la Institución Educativa N° 2022 fue gestionada por el Profesor Oswaldo de la Cruz Sánchez en 1994 y bajo la gestión del Director Licenciado SALVADOR ROMÁN SORIA.

La Institución Educativa N° 2022, en la actualidad se encuentra bajo de dirección del Licenciado Priscilo Tarazona Espinoza y la subdirectora (e) Licenciada Maybell Katia Ángeles Rodríguez.

Después de la gestión de muchos años, la Institución Educativa N° 2022, con R.D. N° 012860 – UGEL 02, lleva el nombre de Pedro Abraham Baldelomar Pinto.

En la actualidad la Institución Educativa N.º 2022 “Pedro Abraham Baldelomar Pinto”, brinda a la Comunidad los servicios del Nivel Inicial, Primaria y Secundaria en dos turnos, Mañana y Tarde, a un total de 967 alumnos, igualmente tiene una plana docente conformada por 2 Directivos, 08 docentes de Inicial, 17 Docentes de primaria, 02 docentes del Plan Piloto de Educación Física, 11 docentes de secundaria, 01 auxiliar de educación secundaria y 4 Administrativos.

La Institución Educativa N° 2022, “Pedro Abraham Baldelomar Pinto”, en los últimos años, ha modernizado su infraestructura educativa, en los años 2013 y 2014; ha sido ganador del primer puesto en el concurso de pasacalles por aniversario patrio y el año 2015 se ubicó en el tercer lugar. Cuenta con una infraestructura moderna, mobiliario escolar completamente renovado, para los tres niveles educativos.

La Institución Educativa N° 2022 Pedro Abraham Baldelomar Pinto cuenta con los servicios de:

- * Sala de Cómputo y Centro de Recursos Tecnológicos
- * Departamento de Educación Física
- * Una cancha sintética para las actividades de psicomotricidad.
- * Desayuno Escolar para inicial y primaria
- * Un cafetín, para el refrigerio de la comunidad educativa.
- * Servicio de fotocopiadora.

Nuestro lema institucional es: HONRADEZ, DISCIPLINA Y ESTUDIO
VISIÓN INSTITUCIONAL.

La institución educativa N.º 2022 Pedro Abraham Baldelomar Pinto aspira a ser una institución de prestigio con una organización sólida y democrática, con aulas virtuales, talleres de cómputo, idioma, danza y teatro; personal docente y administrativo entusiasta con disposición de aprender

permanentemente, con elevada autoestima personal y profesional que eduque con amor, identificado con la institución educativa; alumnos estudiosos con alto espíritu de superación, con sólida formación en valores que respeten la diversidad cultural del Perú y que sepan vivir en multiculturalidad respetando los derechos de los demás, capaz de incorporarse al mundo laboral y poder generar su autoempleo con creatividad y Padres de Familia entusiastas y participativos que coadyuven al prestigio institucional

PRINCIPIOS

Los principios que asumimos son los siguientes:

EL RESPETO A LA VIDA. Entendido como la valoración, aprecio y reconocimiento de la importancia de preservar, conservar y proteger la vida como elemento sustancial de nuestro planeta y de la sociedad particular.

EL RESPETO A LA PERSONA. Este debe ser considerado como base de la actitud individual y colectiva. Lo que significa que pasa por desarrollar el respeto por sí mismo, la estima personal, la identidad, seguridad en sí mismo y el fortalecimiento de la dignidad personal.

LA DEMOCRACIA COMO PILAR FUNDAMENTAL. Sustentada no solo como aspiración, sino como modo de vivir en comunidad escolar y en sociedad. Vivir en democracia es reconocer que las decisiones se construyen y no se imponen; la democracia es la base de la construcción social por excelencia.

LA CONVIVENCIA ARMÓNICA INSTITUCIONAL. Debe entenderse como la participación de los actores educativos en un ambiente de respeto, confianza y trabajo en equipo para el logro de metas y objetivos a favor de la Institución por encima de intereses personales.

MISIÓN INSTITUCIONAL.

La institución educativa N.º 2022 Pedro Abraham Baldelomar Pinto, forma estudiantes líderes, eficientes y productivos con capacidad de generar sus propios aprendizajes a través de la investigación y el análisis crítico, trabajando en equipo, compartiendo valores comunes y preparándolos para afrontar situaciones problemáticas de su entorno.

Promover la capacitación permanente del personal docente, creando espacios de interaprendizaje y círculos de estudio.

Promover una escuela saludable generando buenos hábitos de higiene basada en la cultura de paz, buenas relaciones interpersonales y valores.

Mejorar el nivel bio psico cultural de nuestra comunidad educativa: mediante la ciencia, tecnología y el deporte, así como la búsqueda permanente de la excelencia.

Fortalecer nuestra identidad nacional, local e institucional mediante actividades recreativas, educativas y artísticas promoviendo la participación comunal.

VISION PEDAGOGICA.

En el año 2017 somos una Institución Educativa modelo, con docentes capacitados e innovadores que brindan una educación científica, humanista e investigadora basada en valores, formando estudiantes críticos, reflexivos e innovadores, fomentando un clima democrático, armonioso, solidario y que ejerzan liderazgo en la sociedad, con padres de familia comprometidos con la formación de sus hijos y la labor educativa.

MISION PEDAGOGICA

La Institución Educativa N° 2022 Pedro Abraham Baldelomar Pinto, brinda una educación integral y de calidad, haciendo uso de

estrategias metodológicas adecuadas e innovadores con tecnología actualizada, basada en la práctica de valores, que atiendan a las necesidades de los alumnos, expectativas de los padres de familia y la comunidad, para contribuir a una sociedad justa y solidaria.

VALORES:

Nuestra Institución Educativa N° 2022 Pedro Abraham Baldelomar Pinto, acorde con el modelo de educar con valores, implementa el trabajo en la promoción de la práctica de valores, en la que el estudiante encontrara espacios de reflexión, tanto individual como colectivo, para que sea capaz de elaborar de forma racional, y autónoma los principios de valores, los que le van a permitir enfrentarse críticamente a la realidad de la misma manera para que cada uno de ellos descubra y realice la elección libre entre aquellos modelos y aspiraciones que le puedan conducir a su felicidad; para lo cual desarrollaremos proyectos que permitan la convivencia en valores.

LA SOLIDARIDAD. - Nuestros alumnos actúan pensando no solo en el interés particular de los miembros de un grupo, si no el interés de todos los que se ven afectados todos los grupos, la solidaridad tiene como base la justicia.

RESPECTO. - Nuestros alumnos mediante este valor expresan actitudes y sentimientos, que esta manera los llevara a reconocer y valorar los derechos y la dignidad de las personas, compañeros, así como de ellos mismos.

TOLERANCIA. - Valor que permitirá a nuestros alumnos, formas de ver a los demás como todos.

LA RESPONSABILIDAD. - Capacidad en la cual alumnos se sentirán obligados a dar respuestas o cumplir sus trabajos sin presión alguna.

DISCIPLINA. La disciplina es el valor de la armonía, porque todo guarda su lugar y su proporción. Este valor es fundamental y básico para poder desarrollar muchas otras virtudes, sin la disciplina es

prácticamente imposible tener fortaleza y templanza ante las adversidades que se presentan día a día.

LA PUNTUALIDAD. La Puntualidad es un reflejo del respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación.

VISIÓN

Institución Educativa de prestigio con una organización sólida y democrática, con aulas virtuales, talleres de cómputo, idioma, danza y teatro; personal docente y administrativo entusiasta con disposición de aprender permanentemente, con elevada autoestima personal y profesional que eduque con amor, identificado con la institución educativa; alumnos estudiosos con alto espíritu de superación, con sólida formación en valores que respeten la diversidad cultural del Perú y que sepan vivir en multiculturalidad respetando los derechos de los demás, capaz de incorporarse al mundo laboral y poder generar su autoempleo con creatividad y Padres de Familia entusiastas y participativos que coadyuven al prestigio institucional.

MISIÓN

Formamos niñas y niños líderes, eficientes y productivos con capacidad de generar sus propios aprendizajes a través de la investigación y el análisis crítico, trabajando en equipo, compartiendo valores comunes y preparándolos para afrontar situaciones problemáticas de su entorno.

Promover la capacitación permanente del personal docente, creando espacios de interaprendizaje y círculos de estudio.

Promover una escuela saludable generando buenos hábitos de higiene basada en la cultura de paz, buenas relaciones interpersonales y valores.

Mejorar el nivel Bio psico cultural de nuestra comunidad educativa: mediante la ciencia, tecnología y el deporte, así como la búsqueda permanente de la excelencia.

Fortalecer nuestra identidad nacional, local e institucional mediante actividades recreativas, educativas y artísticas promoviendo la participación comunal.

1.1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudios

A NIVEL MUNDIAL

²En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

³La administración educativa, es una ciencia, algunos consideran que solo es una técnica, en cuanto utiliza o aplica los aportes de otras ciencias, también se le ubica como un arte en cuanto para administrar, no se requieren conocimientos, sino atributos especiales como la intuición, el sentido común, el tacto y la propia experiencia, con la cual se logran prácticas administrativas exitosas.

Así mismo todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

² Coss Rodríguez, Néstor. La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México, julio de 2004

³ http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf

⁴La modernización educativa debe lograr un nuevo modelo de escuela, la que: “Estimula la creación de estructuras administrativas flexibles que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional”.

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados.

⁵La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

⁶En general podemos decir que todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su País. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

Todos los modelos de dirección y gestión de centros educativos del entorno europeo están inmersos en procesos de cambios diversos

⁴ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>

⁵ <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

⁶ http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm

en su globalidad o de forma parcial. En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

Podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo “electivo-selectivo” con su diversidad propia de países más descentralizados y el modelo “administrativo-burocrático” más propio de los países centralizados. Evidentemente, este agrupamiento es general ya que, como se ha explicado anteriormente, son muchas las variables que intervienen, pero sí hay dos aspectos coincidentes, en grado distinto, en todos los países: la democratización en la toma de decisiones y la búsqueda de modelos eficaces de gestión. La democratización en la toma de decisiones supone un mayor grado de colegialidad y una mayor participación de la Comunidad Educativa. Hemos de señalar, sin embargo, que este inicio de introducción de la participación sólo afecta, de momento, a determinados sectores de la Comunidad Educativa como son los docentes. Esta participación va acompañada de una mayor autonomía de los centros que, paulatinamente, afecta a la organización pedagógica y aspectos administrativos como la gestión económica.⁷

En cuanto a la búsqueda de modelos eficaces de gestión, todos los modelos tienden a ello: unos más que otros. Los países anglosajones, en general, han apostado por un modelo gerencial, más cercano a los fines empresariales, inmerso en el sistema de libre mercado con una fuerte competitividad entre los centros donde lo único que cuenta son los resultados.

No podemos olvidar que ningún Sistema Educativo es mejor ni peor que otro; es el que es como resultado de su historia y evolución. Lo mismo ocurre con los modelos de dirección y gestión: todos buscan la mejor fórmula para su funcionamiento y ninguno, tampoco, es

⁷ ARMAS, M. (1998): “Dirección integral de centros educativos”. Tórculo. Santiago de Compostela.

mejor o peor. Es el que es, con sus virtudes y sus defectos y, como tal, los tenemos que percibir.

A NIVEL DE LATINOAMERICA

Los países de América Latina han adoptado recetas de administración concebidas en otros ambientes culturales y en función de intereses económicos y objetivos políticos con frecuencia distintos a los de Latinoamérica.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de

competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re-planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno.

La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En América Latina existe una rica tradición en el campo de la gestión.⁸ Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, ⁹hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la Región:

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

La administración moderna de instituciones educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución.

⁸ Cassasus 2000; Lavín, 2002.

⁹ Sander, 1996

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las instituciones educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios.¹⁰

¹¹El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir, a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

¹⁰ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>

¹¹ Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje. Hacia una mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Investigación. Educativa. 14 (26), 2010

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, vale decir, el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

A NIVEL DEL PERÚ

¹²En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar

¹² IDEM. Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje.

y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del Presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.¹³

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.¹⁴

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

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

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión

¹³ IDEM.

¹⁴ IDEM.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3. Características del problema

La Institución Educativa Pedro Abraham Baldelomar Pinto N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos- Región Lima, en su estado de gestión institucional se ha quedado relegada al igual que otras instituciones educativas de la Provincia de Ferreñafe en una organización que ni verificadora el cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y también se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay una visión estratégica, sino unitaria y cortoplacista y coyuntural, con gran temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En la Institución Educativa Pedro Abraham Baldelomar Pinto N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos- Región Lima subsisten varios problemas como limitaciones de capacitación, carencia de material educativa, deficiencias infraestructurales, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas, lo que implica que

no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto de la provincia de Ferreñafe, con otras instituciones. Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

Dentro del conjunto de problemas que se evidencia en la gestión de la Pedro Abraham Baldelomar Pinto N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos, - Región Lima son:

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

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

GESTIÓN PEDAGÓGICA. - Este es el componente básico donde subsisten los mayores problemas de calidad educativa. Subsisten problemas como bajo rendimiento en el área de comunicación y matemática, ello sumado a la falta de material bibliográfico moderno, implementación de laboratorios, escasa capacitación que recibe el

docente en metodologías innovadoras lo que se convierte en una necesidad y en una realidad problemática casi común en otras instituciones pares. Esto es difícil solucionarlo con la espera eterna del Estado, se hace necesario gestionar una red y convenios interinstitucionales para poder superar esta gestión deficiente que no ha logrado socializar ni compartir soluciones con otras instituciones.

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

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

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella

respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

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

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

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

La gestión de la Pedro Abraham Baldelomar Pinto N.º 2022 del Asentamiento Humano "Armando Villanueva del Campo", Distrito de los Olivos- Región Lima, se caracteriza porque carece de una dinámica de desarrollo interno y hacia afuera. Por ello no se aprecia un gerenciamiento estratégico.

Dentro de los problemas y limitaciones de esta institución tenemos:

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

5. Inestabilidad en la Dirección por encargaturas.
6. Ausencia de planificación.

1.1.4. Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar estrategias para mejorar la gestión de la Pedro Abraham Baldelomar Pinto N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos- Región Lima

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

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

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

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

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir las

estrategias de gestión propositiva en la cual participan todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

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

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa. 02 directivo y 32 docentes.

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

Dentro de las técnicas utilizadas se tuvo:

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

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

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

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

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

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

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

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. La planificación estratégica

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

“Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución”¹⁵

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

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

2.1.2. Características de la planificación estratégica

- 1) **Identifica planificación con dirección y gobierno:** Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los

¹⁵Universidad Politécnica de Catalunya; 1995

acontecimientos en función de los propósitos objetivos perseguidos. Por tanto, planifica quien gobierna, quien tiene la posibilidad de conducir y la capacidad de decidir.

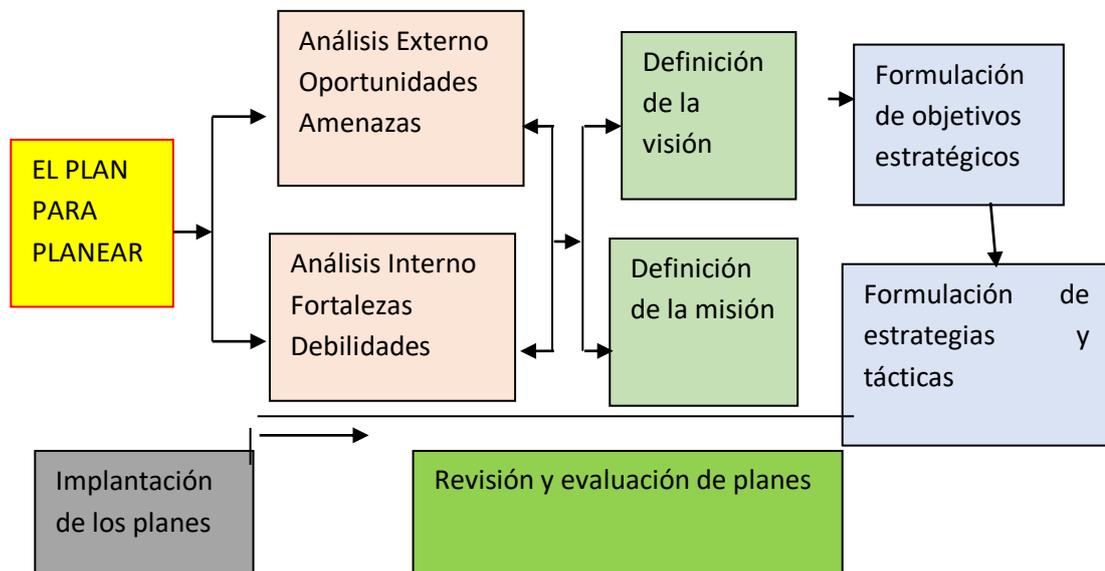
- 2) **Es un proceso Participativo:** En las teorías tradicionales de planificación, el Estado es el único que planifica, en cambio, la planificación estratégica reconoce que en la realidad coexisten varios actores con posibilidades de planificar. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo.
- 3) **No es solo un diseño normativo:** La planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma. El diseño normativo que involucra la descripción de la situación objetivo o el “deber ser” y la propuesta de acción para alcanzarlo, es sólo una parte de la planificación estratégica. Esta comprende otros momentos:
 - ❖ El momento Explicativo, caracteriza cómo fue, cómo es y cómo tiende a ser la situación.
 - ❖ El momento estratégico, referido al cálculo de viabilidad del plan.
 - ❖ El momento táctico, que es el momento de la acción.
- 4) **Exige un cálculo complejo:** Porque quien planifica tiene que hacer un juicio estratégico para sortear no sólo problemas encontrados en el diagnóstico inicial, sino aquellos derivados de la necesidad de construir la viabilidad al plan.
- 5) **Exige una explicación situacional:** La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad: la explicación situacional. Esta surge de la necesidad de pensar la realidad desde la visión de los otros.
- 6) **Considera las categorías de situación,** problema y oportunidades como básicas: El concepto de situación como totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción, en su propia especificación y relacionarlos con otros ámbitos y dimensiones de la realidad en toda su complejidad.

- 7) **Considera diferentes escenarios** de cálculos: Planificar es un acto fundamentalmente de previsión. Por tanto, es necesario diseñar planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

2.1.2. Etapas de la planificación estratégica

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

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



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

misión y, a su vez, la definición de la misión puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.

2.2. Teorías sobre el planeamiento estratégico

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

2.2.1. La teoría de los sistemas

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

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

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

GehardColm sostiene que la planeación consiste en "un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes";

Y. Dror (1963) definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios".

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

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

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

En la corriente de sistemas, la planeación ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico, de carácter interdisciplinario, en el que participan administradores, economistas, sociólogos, ingenieros, matemáticos, arquitectos, políticos: programadores, antropólogos, psicólogos, educadores y ciudadanos en general. Íntimamente relacionado con la corriente de sistemas, ha surgido en el mundo empresarial el concepto de "planeación estratégica", aunque en la realidad la

estrategia constituye uno de los elementos fundamentales y, sin lugar a dudas, el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación bien entendido.

Gerard Arguin, en su obra *La Planeación Estratégica en la Universidad*, (Quebec, Edition Presses de Université, 1988), define este tipo de planeación como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medioambiente"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De acuerdo con esto, pueden observarse tres posiciones frente a la previsión del futuro: adaptativa, preventiva e inventiva que también puede llamarse creativa o prospectiva.

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

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

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

Posiciones semejantes han adoptado Bertrand De Jouvenel, Russell Ackoff y Wladimir Sachs, en sus obras *El arte de la conjetura*,

Rediseñando el futuro, y Diseño de un futuro sobre el futuro, respectivamente.

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

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

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

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

considera que "el proceso planificador desde donde estamos hasta dónde queremos ir".

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

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

En el campo específico de la planeación educativa, se hace énfasis en la naturaleza prospectiva de la educación que, de algún modo, permite anticipar las condiciones de la futura sociedad. Esta corriente no solamente supone la integración entre la formulación de planes, programas y proyectos y su Instrumentación, sino que además requiere de la participación de todos los sectores

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

interesados en el proceso de planeación, sea porque éste puede eventualmente perjudicarlos, o porque les resulte deseable y beneficioso.

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

2.3. Prospectiva y planeamiento estratégico.¹⁸

En épocas difíciles afloran las profecías. Así ocurrió en el Renacimiento, en la Revolución Francesa y entre las dos guerras mundiales, donde adivinadores, profetas y brujas mostraban un futuro negro, cruel, despótico, miserable, perverso que, salvo algunos detalles, se parece bastante al que estamos viviendo.

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

2.3.1. La prospectiva

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

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

que resulta de una mezcla de suposiciones y orientaciones". Tres años después, Bertrand de Jouvenel funda "Futuribles", cuyo fin era conjeturar sobre el curso probable de las modificaciones estructurales del sistema social y político. Hoy, autores como E. Jantsch, R. Jungk, J. W. Forrester, D. H. Meadows, M. Godet, T. Miklos y otros, nutren a este conjunto de conocimientos con suficiente material como para hacernos pensar.

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

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

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

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseables
- b) Proporcionar impulsos para la acción
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativas de futuros posibles.

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

- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible

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

2.3.2. Planeamiento tradicional y planeamiento prospectivo

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio en planeación prospectiva²⁰ (figura 2), primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

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

2.3.3 Elementos básicos de la prospectiva

- a) VISIÓN HOLÍSTICA. Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para

²⁰El concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país. Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término “planeación interactiva”, Ozbekhan escribe sobre “planeación normativa” y Friedman habla sobre “planeación transactiva”

alcanzarlo, necesariamente se de enfocar la atención tanto hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integras, como a la interacción entre éstas. Es decir se requiere “mirar sistemáticamente” cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo²¹

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

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

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

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

- c) PARTICIPACIÓN Y COHESIÓN. Con estos elementos, en prospectiva se intenta alcanzar un consenso, o al menos un

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

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

compromiso, entre los actores sociales. Con la participación se promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas.

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

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

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

- e) **CONVERGENCIA- DIVERGENCIA.** Trátase de un proceso cíclico y permanente que bien puede comenzar con el esfuerzo

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

- f) **FINALIDAD CONSTRUCTORA.** La prospectiva es una forma de pensar y actuar hacia el porvenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, de acciones y de logros. La prospectiva precede a la acción concreta, la prepara e intenta incrementar su eficiencia y su eficacia. La prospectiva se ubica en el lugar desde el que un pequeño grupo de personas contempla la realidad y decide intervenir para modificarla²³.

2.3.4. Metodología prospectiva

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

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

2.4 La gestión educativa

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la

²³ Sachs, Wladimir, Op. Cit. p.63

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

autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

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

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

Procesos involucrados:

- ❖ Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- ❖ Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- ❖ Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa. Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- ❖ Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

Unos de los ejes de la reforma educativa, es la modernización institucional, la cual pretende aumentar la eficiencia y la eficacia de la prestación de los servicios educativos.

La modernización institucional implica redefinir el rol del Estado dentro del Sector Educación.

La descentralización educativa, es la parte de la modernización institucional del Ministerio de Educación, que busca como objetivos; elevar la calidad de la educación; mayor participación democrática en la toma de decisiones, de las distintas personas involucradas en la acción educativa a nivel local y hacer efectivo que el centro del proceso de administración y gestión educativa sea el alumno,

El marco de la reforma educativa y como parte de la descentralización se ha implementado en las instituciones educativas modalidades de administración escolar a dichas modalidades, se les ha delegado la gestión educativa a nivel local, cuya finalidad es lograr la calidad de la educación.

La gestión educativa es el conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógicos curricular, administrativa, organizativa y comunitaria; que tienen como centro a los estudiantes de la institución educativa y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación, con equidad para todos y todas.

La gestión educativa es tarea y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Dirección, Equipo Docente, padres y madres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio, sin embargo, el líder animador y conductor de la gestión educativa, es el director o directora de la institución educativa, quien debe ser capaz de coordinar y integrar todos los esfuerzos y capacidades de los distintos miembros de la comunidad en función de mejorar la calidad de la educación.

La gestión educativa, cumple con los siguientes propósitos:

- a) Propiciar cambios en los procesos organizativos y administrativos de los miembros de la comunidad educativa, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades adquiridas, para la acción de conducción sean realizadas con criterios de eficacia.
- b) Dirigir y orientar las diversas acciones educativas, para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, mediante el uso de las nuevas herramientas y métodos, que cualifiquen el trabajo.
- c) Contar con administradores que promuevan la participación, la comunicación transparente, cambios y conductas que conlleven al compromiso de una coordinación con calidad entre los diversos protagonistas de la institución educativa.
- d) Mejorar la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de una cultura organizativa, democrática y participativa.
- e) Evaluar los procesos y resultados de la oferta del servicio educativo.

2.4.1 Características de la gestión educativa

INTEGRAL: Se debe ver desde dos perspectivas: Desde todos los ámbitos y dimensiones que están relacionados con el acto educativo, pedagógico, curricular, administrativo, financiero, organizativo, comunitario. Desde el educando quien es la razón de ser del acto educativo.

HUMANISTA: No debe verse, como un fin en sí mismo, sino como un medio que tiene como principio y fin el ser humano.

DEMOCRATICA: Garantizar que todos tengan las mismas posibilidades y oportunidades de participar en la toma de decisiones relacionadas con todos los ámbitos de la gestión educativa en cada institución.

TRANSPARENTE. Poniendo a disposición pública de todos los miembros de la comunidad educativa y fuera de ella, toda la documentación técnica, estadística, administrativa y financiera relacionada con la gestión de la institución con la finalidad de que todos estén suficientemente informados y puedan opinar sobre la misma.

2.4.3 Actores y niveles de participación en la gestión educativa.

Los actores principales de la gestión educativa son todos los miembros de la institución: directores, docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo y de servicio. Sin embargo, su nivel de participación será diferenciado y gradual dependiendo del nivel de involucramiento que se tenga en los distintos ámbitos de la gestión educativa.

Los distintos niveles de participación que pueden tener los miembros de la comunidad educativa son:

1. **INFORMACIÓN:** Es el nivel más elemental y básico de participación. Consiste en disponer la información necesaria para formarse una opinión en relación con los distintos procesos que se desarrollan en la institución educativa. La información debe estar relacionada al menos con los siguientes aspectos: Responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad educativa en la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Calendarización, Reglamento Interno, Disposiciones Técnicas y Financieras del Ministerio de Educación, Proyectos en Ejecución, etc. Lo central de la información es que esta sea pública y que todos tengan acceso a ella.
2. **COLABORACION:** Este es el segundo nivel o paso de la participación. Hay que tener en cuenta que cualquier colaboración que brinden los miembros de la comunidad educativa se hace de manera voluntaria, sin ningún reconocimiento económico y dando parte de su tiempo libre. Por ello es importante que la colaboración se brinde tomando en cuenta el tiempo real disponible para poder cumplir con lo que se está ofreciendo.
3. **CONSULTA:** Este nivel requiere un mayor conocimiento e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa, sobre aspectos como: Identificación de Problemas de la Institución Educativa, Construcción de Infraestructura Física,

Programa de Desarrollo Profesional Docente, entre otros. En este nivel se piden opiniones y valoraciones, sugerencias y propuestas; pero que no necesariamente todos se llevarán a la práctica.

4. TOMA DE DECISIONES. - Es el nivel de participación, donde los miembros de la comunidad educativa, tienen voz y voto y participan en la toma de decisiones de la gestión educativa de la institución, pensando en el bien común de todos los miembros de la comunidad educativa.
5. MONITOREO DE LA GESTION EDUCATIVA. - Este es el máximo nivel de participación, el cual requiere una identidad plena con los objetivos y metas de la institución educativa. Por lo tanto, se hace un monitoreo permanente de las distintas acciones realizadas en la institución para poder brindarles una retroalimentación que les permita potenciar sus aciertos y mejorar sus errores.

2.4.4. Enfoques de la gestión educativa

ENFOQUE BUROCRÁTICO. El concepto de burocracia, según Weber,²⁵ es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios y fines, para garantizar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de dicha organización. Este concepto ha sido adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas.

Este enfoque tiene los siguientes fundamentos teóricos:

- ❖ Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegando incluso a su profusión (papeleo).
- ❖ Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

²⁵Stoner, James y Albert Freeman Jr. Administración. México: Prentice Hall Internacional 1996

- ❖ Se establece los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.
- ❖ El manejo de personas (selección/ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.
- ❖ Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotora, en el caso de educación). En estos casos se distinguen las características siguientes.
 - El directivo es especialista
 - El directivo es asalariado
 - El cargo es su actividad principal
 - Es nombrado por un superior jerárquico
 - Su mandato es por tiempo indefinido
 - Hace carrera en la organización
 - Administra en nombre de los propietarios
 - Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
- ❖ Otra característica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.
- ❖ Finalmente, si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ENFOQUE.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>La eficiencia, en base a la rapidez en las de las decisiones puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos.</p> <p>La precisión en la definición del cargo, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.</p> <p>La univocidad de interpretación, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.</p> <p>La uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.</p> <p>La continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y funciones.</p> <p>La reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la asignación específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.</p> <p>La racionalidad, puesto que toda la organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.</p> <p>La constancia, en tanto que las decisiones se repitan mientras se den las mismas circunstancias.</p>	<p>Responde a una administración jerárquica, vertical y rígida en donde las decisiones son tomadas desde arriba.</p> <p>Excesiva normatividad o reglamentos que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.</p> <p>Primacía de las normas, a través de las cuales una cúpula ejerce control permanente.</p> <p>El burocratismo (excesivo papeleo) constituye una entropía del sistema que genera lentitud, favoritismos y otros vicios.</p> <p>Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte e simple recurso, por ello es inflexible y cerrada al cambio.</p> <p>Por ser demasiado verticalista, resulta contraria a la competitividad y cooperación propias de la horizontalidad característica, de las organizaciones modernas.</p>

FUENTE: Elaboración tesis Jorge Luis Chávez Fuentes

ENFOQUE SISTÉMICO. Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, otros.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos.

Un sistema viene a ser un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Un sistema puede desagregarse o agregarse, sucesivamente, en sistemas de menor o mayor complejidad, constituyendo subsistemas o supra sistemas, respectivamente.

ELEMENTOS:

Optner²⁶ considera los siguientes elementos de un sistema:

- Objetos o parámetros: constituidos por los insumos –proceso-producto-el control y el regulador.
- Atributos: las propiedades o características que se asignan a los objetos.
- Relaciones o vínculos: mantienen unidos a los elementos y sus respectivos atributos.

CRITICAS AL ENFOQUE SISTÉMICO

Pese a las evidentes ventajas que ofrece el enfoque sistémico en la concepción teórica y en la conducción de entidades educativas, aún persisten algunos puntos de vista que pretenden disminuir su valor o rigor metodológico.

Se dice que por ejemplo que esta concepción mecaniza al hombre y lo convierte en un ser dependiente del sistema. Esta objeción parte del punto de vista que este enfoque está orientado al trabajo industrial que privilegia la productividad expresado en términos puramente cuantitativos.

²⁶Optner, Stanford. Análisis de sistemas para empresas y solución de problemas industriales. México: Editorial Diana S.A. 1968.

También se cuestiona la aplicación sistémica al campo educativo, por el notorio desfase existente entre el ambiente y el entorno social tan dinámico y cambiante que exige productos (alumnos egresados) que el sistema educativo no puede satisfacer, dado que es bastante estático, lento, aun renuente al cambio. Concluimos entonces que se sigue educando en función de ambientes pasados, porque los sistemas educativos no proporcionan mecanismos de retroalimentación constantes, rápidos y depurados.

De otro lado se objeta también que siendo el alumno un ser humano no puede ser objeto de manipulación o ser procesado como un insumo, por lo mismo, tampoco puede ser considerado como un producto, en tanto que un egresado de cualquier nivel no puede ser considerado como producto final, dada su condición de educabilidad a la que alude el principio de educación permanente.

Por último, diremos que estas objeciones probablemente tengan algún sentido si se aplican al nivel macro sistémico, pero no resisten mayor análisis si se les lleva al nivel institucional, en donde gracias a los mecanismos de descentralización es posible identificar sistemas autorregulables y adaptables al cambio que buscan ser competitivos.

ENFOQUE GERENCIAL

PLANEAMIENTO EDUCATIVO. - Es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

MÉTODOS²⁷. - Los métodos de la planificación educativa dependen del enfoque que se da a la educación con relación a su influencia o impacto sobre el desarrollo nacional. Los más utilizados son:

- De las previsiones de mano de obra (o de recursos humanos).
Según este método la educación se orienta a la preparación de

²⁷Puelles, Manuel y otros. Elementos de administración educativa. España: Ministerio de Educación, 1986

la mano de obra necesaria para el proceso productivo. Mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sectoriales y las necesidades ocupacionales futuras (educación y empleo)

- De la demanda social (o método cultural). Trata de precisar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educacionales.
- De la relación educación- rendimiento. Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionándolos directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
- De las cantidades globales. Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de estudios empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada).

Adicionalmente se puede mencionar enfoques de otros autores²⁸ que orientan y dan sentido a la planificación educativa, entre ellos.

- Planificación integral, que plantea la integración o compatibilización entre el planeamiento educativo y el planeamiento general del desarrollo económico y social.
- Planificación participante, que propugna la intervención responsable, consciente y crítica de la población organizada, en especial de los comprometidos en su ejecución y de sus beneficios.

PRINCIPIOS²⁹

²⁸Schiefebein, E. Planificación de la educación. Teorías, técnicas, procedimientos y casos. Buenos Aires. El Ateneo, 1975

²⁹Ibidem.

El proceso de planificación educativa se orienta por algunos principios, entre ellos:

- **Racionalidad:** puesto que como proceso racional responde a una secuencia lógica, producto del razonamiento del planificador.
- **Previsión:** todo planeamiento es para el futuro, en base a información histórica.
- **Universalidad:** se refiere a que el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- **Unidad:** entendida como la necesidad de que toda la entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir, sistémico.
- **Continuidad:** la planificación es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

CAPITULO III

3.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

3.1.1 Análisis e interpretación de la encuesta los docentes

CUADRO N.º 01. Capacitación del director

ITEMS	Fº	%
Sí	02	06.3
No	30	93.7
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 93.7% de los docentes encuestados señala que no ve al director con la capacitación necesaria para conducir la institución educativa, dado que ellos no han percibido avances significativos en la gestión en estos últimos años, opinión que se corrobora con la del director.

CUADRO N.º 02 Existencia de un plan estratégico

ITEMS	Fº	%
Sí	00	00
No	32	100
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El cuadro N.º 02 nos muestra que: el 100% de los docentes encuestados señala que no hay un plan estratégico para superar las dificultades que existen en la institución, lo cual está corroborado en la pregunta anterior que el director no tiene la capacidad necesaria

para elaborar e implementar los documentos normativos de la gestión.

Las respuestas de los docentes muestran que la conducción de la institución educativa no está encaminada hacia una educación de calidad

CUADRO N° 03 Opinión sobre los lineamientos directivos y apoyo permanente del director

ITEMS	F°	%
1. Totalmente de acuerdo	02	06.3
2. Parcialmente de acuerdo	23	71.8
3. Indiferente	04	12.5
4. Parcialmente en desacuerdo	03	09.4
5. Totalmente en desacuerdo	00	00.0
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 71.81% de los docentes están parcialmente de acuerdo con los lineamientos directivos y apoyo permanente del director, el 12.5% le es indiferente y un 06.3% está totalmente de acuerdo a los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa. Los resultados obtenidos de la pregunta aplicada a los docentes podemos inducir que los lineamientos y apoyo permanente del director en la conducción de la institución educativa.

CUADRO N° 04 Existe estrategias alternativas para afrontar problemas comunes de la institución

ITEMS	F°	%
Sí	0	10
No	32	100
TOTAL	32	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano "Armando Villanueva del Campo", los Olivos el 21 de mayo de 2016

Para el 100%, de los docentes encuestados no existen estrategias alternativas para afrontar los problemas internos, por lo que mal se sigue demostrando la no existencia de documentos normativos de gestión y la falta de capacidad y liderazgo del director para buscar alternativas de solución con el apoyo de otras instituciones del medio local o regional lograr remontar los problemas de gestión pedagógica e institucional que afronta la institución.

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

ITEMS	F°	%
Sí	31	96.9
No	01	03.1
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano "Armando Villanueva del Campo", los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 96.9% de los docentes es consciente que es posible superar. las deficiencias y dificultades del clima institucional, el 07.6% sostiene que no.

Los docentes están de acuerdo que es posible superar la actual clima, la que se puede lograr mediante el planeamiento estratégico prospectivo

CUADRO N.º 06 Cree que es necesario una capacitación en:

ITEMS	Fº	%
Gestión	02	06.3
Modelos de gestión	22	68.7
Elaboración de PEI	06	18.7
Otros instrumentos de gestión	02	06.3
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 68.7% de docentes señalan que sí estaría dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre modelos de gestión para mejorar las condiciones de la Institución Educativa, el 18.7% participaría en elaboración del PEI y 06.3% en capacitación en gestión

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

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

ITEM	N.º	%
Sí	04	12.5
No	28	87.5
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 87.5% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo en la gestión del director y el 12.5% dice que el director sí ejerce liderazgo educativo.

Si el liderazgo educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”³⁰., entonces podemos afirmar que en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos, el director no ejerce liderazgo impidiendo que se cumpla con una conducción eficiente y eficaz.

CUADRO N.º 08 Modos de dirigir del director la Institución Educativa

ITEM	Nº	%
Dirección autoritaria	03	09.4
Dirección indiferente	27	84.3
Dirección democrática	02	06.3
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 84% de los docentes afirman que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección es indiferente, el 06.3% que es una dirección democrática y un 09.4% sostiene que es autoritaria.

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.³¹. El resultado determina que la dirección de la

³⁰ Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada

³¹ Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

Institución educativa es indiferente, lo que determina que la conducción de la misma está mal encaminada.

CUADRO N.º 09. El director delega funciones a su personal

ITEM	N	%
Sí	03	09.4
No	29	90.6
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 90.6% de los encuestados dicen que el director no delega funciones y 09.4% afirma que sí delega.

Si entendemos que la delegación de funciones, “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.³². Estos resultados demuestran que la conducción de la institución educativa es deficiente.

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

ITEM	N	%
Sí	01	03.2
No	31	96.8
TOTAL	32	100.0

Fuente:

Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El cuadro N.º 09 muestra que el 96.8% de los docentes respondieron que el director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 03.2%. manifestó que si organiza.

³² Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”.³³ Y los resultados de la pregunta induce a pensar que la gestión en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos, es deficiente

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

ITEM	N	%
Sí	04	12.5
No	28	87.5
TOTAL	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 79% de los docentes encuestados respondieron que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que dificulta el proceso de gestión y desarrollo de la I.E. así mismo no se logra los objetivos propuestos.

CUADRO N.º 12 Obstáculos en el desarrollo de las funciones

ITEM	N	%
Falta de recursos materiales	02	06.2
Los directivos no respetan las labores	03	09.4
Falta de comunicación con los directivos	19	59.4
Exclusión y favoritismo	03	09.4
Falta de liderazgo directivo	05	15.6
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

³³ MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91

El cuadro N.º 12 nos muestra que los docentes sobre los obstáculos en sus funciones; el 59.4% expresan que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con los directivos; 09.4% porque los directivos no respetan las labores, el, 09.4% sostiene que es porque se da la exclusión y favoritismo, el 15.6% es por la falta de liderazgo directivo; el otro 06.3%% expresa que hace falta de recursos materiales.

CUADRO N.º 13 Cumplimiento de Objetivos

ITEM	N	%
Siempre	02	06.3
A veces	02	06.3
Nunca	28	87.4
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano "Armando Villanueva del Campo", los Olivos el 21 de mayo de 2016

El 87.4% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados. 15.4% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 15.4%, que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados

Según los resultados de la pregunta sobre si los objetivos trazados por los dirigentes administrativos no se cumplen, este dato muestra que la conducción de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo de los Olivos, es deficiente.

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

ITEM	N	%
Siempre	02	06.3
A veces	03	09.4

Nunca	27	84.3
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

Sobre si el director descentraliza su autoridad y las actividades administrativas, el 84.39% de los docentes manifestaron que nunca lo hace, 09.4% dicen que a veces y un 06.3% sostuvieron que siempre lo hace.

Descentralizar la autoridad y las actividades administrativas permite una gestión más dinámica y democrática y los resultados muestran que, en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo de los Olivos “, esto no se produce

CUADRO N.º 15 Se enfrentan los problemas administrativos

ITEM	N	%
Involucrando al personal.	03	09.4
Imponiendo órdenes.	23	71.8
Capacitando en forma general.	04	12.5
Realizando sesiones de trabajo.	02	06.3
Total	32	100.0

Fuente:
Encuesta

aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 71.8%, el 09.4% sostiene que involucra al personal docente, 12.5% dicen que captando en forma general y un 06.3% sostiene que se hacen sesiones de trabajo.

Esto desencadena incomodidad entre los docentes de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problema institucional o educativo, este es otro elemento que nos permite afirmar la deficiente conducción de la gestión en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo de los Olivos.

Cuadro N.º 16 Relación entre docentes y Directivos.

ITEM	N	%
Muy Buena.	00	00.0
Buena.	02	06.3
Regular.	03	09.4
Mala.	25	78.0
Muy Mala.	02	06.3
Total	13	100.0

Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos el 21 de mayo de 2016

Sobre las relaciones entre directivos y docentes, el 78.0% de los docentes manifiestan que es mala, el 09.4% dicen que regular, un 06.3% sostiene que es buena y otro 06.3% manifiestan que muy mala

3.2 Análisis de la entrevista aplicada al director de la Institución educativa.

De las preguntas hechas al director se infiere que no está capacitado para conducir la institución de acuerdo a las nuevas tendencias en la gestión de centros educativos, aduciendo que la dirección es por encargaturas, pero que sólo lo encargan a él por ser más antiguo en la institución. A esto hay que agregarle que existe poco apoyo de la comunidad educativa en la gestión, como por ejemplo profesores que no quieren dar más de sus veinte y cuatro horas aduciendo que sólo por esas horas los pagan; padres de familia que matriculan a sus hijos y no se preocupan más por ellos o por la institución, a esto también hay que agregarle la falta de documentos que

orienten la gestión de la institución y por último la distancia a la que se ubica la institución es otra dificultad.

También se aprecia que la gran mayoría de docente con contribuyen a la solución de los problemas suscitados en la gestión, pasando como meros observadores, y a esto hay que agregar la no existencia o intento de hacer alguna alianza con otra institución que afronten los mismos problemas y así poder afrontar los problemas de la institución.

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

Se puede concluir fehacientemente la no existencia de ningún documento normativo de gestión en la en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos. Por lo cual se infiere que es uno de los principales problemas que afronta la institución.

3.4 Estrategias para desarrollar los procesos de gestión en la institución educativa N.º 2022 – Asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo del Distrito de los Olivos - Lima.

PRESENTACION

Las presentes estrategias implican una serie de actividades, donde cada una de ellas, se desarrolla a través de acciones, cada cual con sus respectivas y diversas actividades que requieren la participación activa y cooperativa de todos los agentes que participan dentro de la institución educativa.

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

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

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

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

Es por ello que resulta indispensable implementar en la gestión, estrategias que inciten la adquisición de habilidades y capacidades tanto en los docentes como en los directivos que forman parte del sistema educativo; los primeros para que hagan suyos y lo hagan parte de su personalidad que los ayude a planificar y organizar una gestión activa y dinámica tomando en cuenta los nuevos parámetros que impone la sociedad actual; y los segundos para que puedan formar y desarrollar una personalidad dinámica, activa y puedan desenvolverse acertadamente dentro y fuera de su contexto social.

3.4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.

Objetivo General:

Desarrollar y adoptar estrategias de gestión para optimizar la calidad educativa, en la Institución Educativa N.º 2022 – Asentamiento Humano Armando Villanueva del Campo del Distrito de los Olivos - Lima, en su máxima expresión.

Conocer la importancia de la planificación estratégica prospectiva

FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

LA PLANIFICACIÓN DESDE EL ENFOQUE PROSPECTIVO O DE LA INNOVACIÓN.

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

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

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

PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.³⁴

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

³⁴ <http://megatendencias2008ula.blogspot.com/2008/05/prospectiva-y-plan-estrategico.html>

situaciones y circunstancias que no conocemos, y cómo nos comportaremos frente a ellas.

LA PROSPECTIVA

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

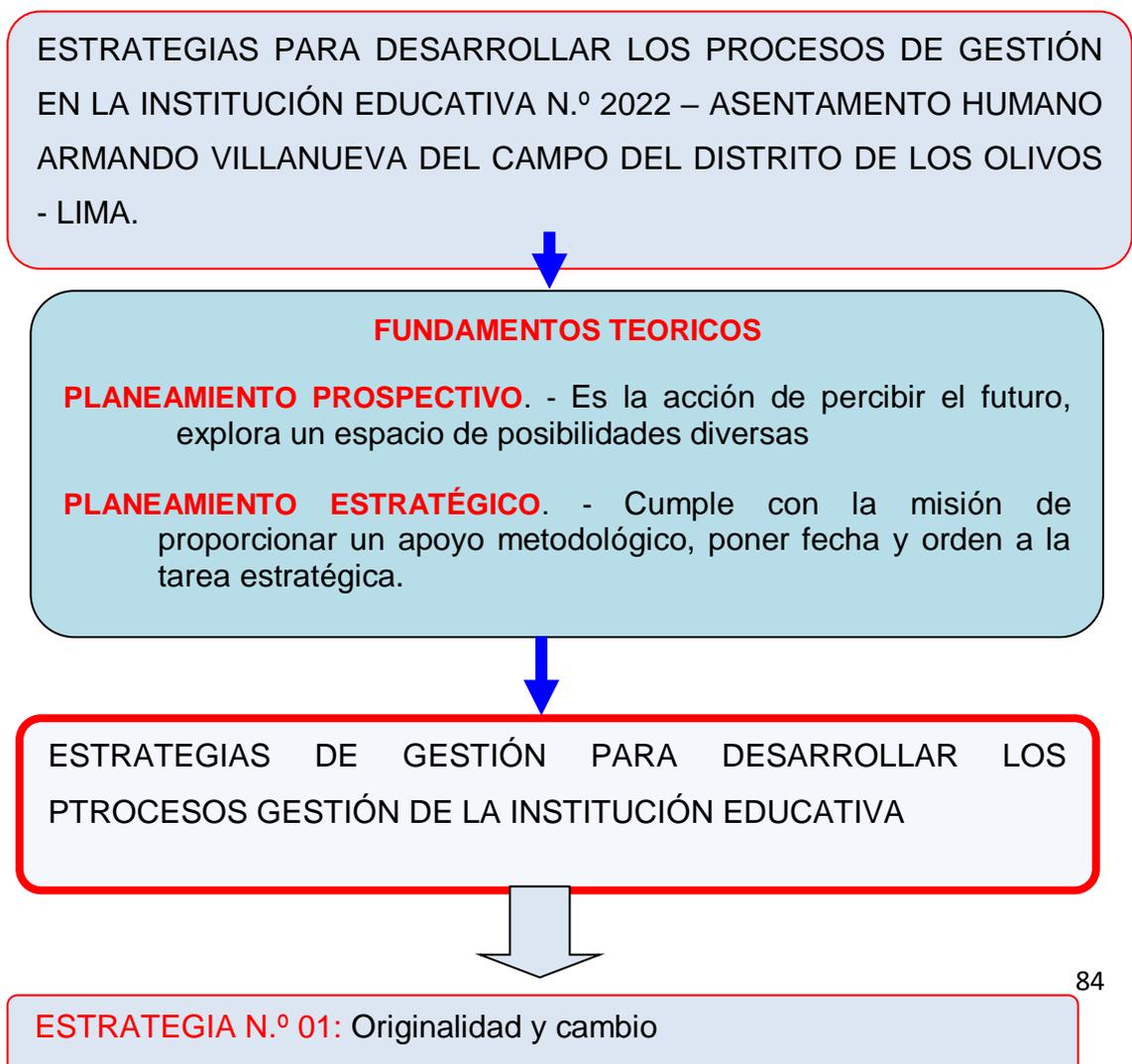
Bajo este contexto, la Prospectiva es la acción de percibir el futuro, que se diferencia del diagnóstico tradicional de las situaciones presentes en que no busca resolver un estado determinado, sino que explora un espacio de posibilidades diversas.

PLANEAMIENTO PROSPECTIVO

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

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

GRÁFICO DE LA PROPUESTA



ESTRATEGIA N.º 01: ORIGINALIDAD Y CAMBIO

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

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

Objetivo general

Al finalizar la estrategia, los docentes comprenderán la importancia de desarrollar la capacidad de originalidad y cambio.

Metodología

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

Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Lapiceros.

Evaluación.

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

ESTRATEGIA N.º 02 TRABAJO EN EQUIPO.

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

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

Objetivo general

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

Metodología

- Dinámica de animación: “Creando un personaje”.
- Reflexionan sobre la dinámica.
- Se entrega una hoja impresa, trabajan la hoja impresa.

¡Podemos hacerlo!

- Por grupos dan a conocer:
 - ❖ ¿Qué dificultades han tenido al realizar el trabajo?
 - ❖ ¿Qué facilidades han tenido al realizar el trabajo?
 - ❖ ¿Cuál es la importancia del trabajo realizado?
- Llegan a conclusiones elaboradas por todos.

- Entrega de material impreso: “Trabajo en equipo”.
- Realizan la lectura y socializan sus opiniones.

Medios y materiales

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

Evaluación

- Realizan una coevaluación

ESTRATEGIA N.º 03: ENUNCIADO DE OBJETIVOS.

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

Objetivo general

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

Metodología

- Dinámica de animación
- Reflexión de la dinámica.
- Entrega de material impreso: Importancia de los objetivos.
- Se les pedirá que realicen una lectura individual del material impreso.
- En grupo se les pedirá que dialoguen sobre la lectura.
- Se le pedirá que elaboren un ordenador gráfico.
- Luego procederán a que cada integrante de grupo exponga sobre sus conclusiones.
- Se les pide que en grupo formulen objetivos tomando en cuenta los propósitos de su institución.

- Dar a conocer al pleno de los objetivos planteados.
- Evalúan cada uno de los objetivos y los reformulan si es necesario.
- Explicar la importancia que tienen los objetivos en la organización.

Medios y materiales

- Material Impreso.
- Papelotes-Plumones.

Evaluación

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

ESTRATEGIA N.º 04 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.

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

Objetivo general

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

Metodología

- Dinámica.
- Entrega de texto impreso TAO DE LOS LÍDERES – Anexo N.º 05
- Formulan la moraleja
- Responden:
 - ¿Qué actitudes favorables hay en el relato?
 - ¿Qué actitudes desfavorables hay en el relato?
 - ¿Qué actitudes debió enseñar y desarrollar?
- Socializan sus opiniones.
- Se entrega el material impreso y lo leen.
- Se plantea un problema por grupo

- En grupo: dan solución al problema haciendo uso de estrategias.
- Socializan sus trabajos
- Se extrae una solución conjunta.
- Se complementa el material con sus aportes.

Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Papel sábana
- Plumones.

Evaluación

Cada participante se avalúa de 1 a 5, justificando porqué se otorga esa nota.

CRONOGRAMA DE ACCIONES

ESTRATEGIAS	Junio - Julio							DURACIÓN	RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3		
01. Originalidad y Cambio	X	X						4 horas	Investigadora
02. Trabajo en equipo			X	X				5 horas	Investigadora
03. Enunciado de objetivos				X	X			4 horas	Investigadora
04. Capacidad para resolver problemas						X	X	4 horas	Investigadora

CONCLUSIONES:

- 1) En el proceso de gestión de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima, existe una deficiente conducción de la institución educativa, lo que se demuestra con los resultados de la encuesta a los docentes
- 2) La guía de observación dirigida a los documentos de gestión y la entrevista al director. Corroboraron la deficiente conducción de la gestión en la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima.
- 3) El planeamiento estratégico prospectivo como base teórica para desarrollar las estrategias de gestión a base de la participación activa de directivos y docentes, es una estrategia innovadora que permite superar la deficiente conducción de la Institución Educativa
- 4) La propuesta de las estrategias para la gestión a base del planeamiento estratégico prospectivo, permite el diseño de cuatro estrategias, que ordenados sistemática y metodológicamente permite un cambio cuantitativo y cualitativo y un actuar responsable y planificado de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima

RECOMENDACIONES:

- 1) Los Directivos de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima, deben programar periódicamente cursos de capacitación y actualización sobre los procesos de gestión y busca la participación plena de los docentes
- 2) Los Directivos de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima, deben tomar conciencia de la necesidad e importancia del trabajo en equipo, como base del proceso de gestión e ir desarrollando una cultura organizacional que conlleve a una educación de calidad
- 3) Difundir los talleres de gestión, entre la comunidad educativa de la Institución Educativa N.º 2022 del Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, Distrito de los Olivos-Lima, para su aplicación y práctica en beneficio de una mejor formación de los estudiantes

BIBLIOGRAFIA.

- 1) Andreu, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, Economía Industrial.
- 2) Arnaut, A. (1996) *Historia de una profesión: Maestros de primaria en México, 1987-1993*. CIDE. México.
- 3) Aguerro, Inés, *La Escuela como Organización Inteligente*. Ed. Troquel, 1996. Buenos Aires-Argentina.
- 4) Banda, Alfonso (2008) *Gestión educativa, clima institucional y participación* Publiunsa. Arequipa.
- 5) Bartolí, A. (1992): *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- 6) Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- 7) Bonhome, C. (2004). *La empatía*. disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.
- 8) Borrell, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- 9) Bralavki, C. (1999) *Proyecto: Formación de formadores en gestión y política educativa*. Mecanograma. IIPE. Buenos Aires-Argentina.
- 10) Bris, Mario Martín. (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar. México.
- 11) Burke, W. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- 12) Chiavenato, Idalberto. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- 13) Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249/

- 14) Díaz Barriga, A. (coord). *Investigación Educativa, instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Departamento de Investigaciones Educativas. 1993-1995. México.
- 15) Gairin Sallan, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España: L Muralla.
- 16) García Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- 17) Gil Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales -pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm
- 18) Kaplan, R.S; Noton, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
- 19) Latapí, P. (1999) *Magisterio: profesión despojada*, en *Revista Proceso* No. 1176, mayo. México.
- 20) Mayo, A. y Lank, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- 21) Medina Gallego, C. (1991). Escuela y violencia: una reflexión desde la cotidianidad escolar. *Educación y Cultura*, 24. pp.32-36.
- 22) Medina Revilla, A. (1989). *Didáctica e interacción en el aula*. Bogotá: Editorial Cincel.
- 23) MUCHINSKY, H. (2000). *Psicología Laboral*. Pronap. SEP. México.
- 24) Newton, M. y RAIA, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. Mc Graw-Hill.
- 25) Oliva Gil, J. (1997). *El Clima en la organización escolar*. *Educación y Gestión*, IV (18), pp. 39-39.
- 26) Porras, J. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

- 27) Rivas, C. (1974) El educador y su responsabilidad en el cambio social. Revista Educación. Nº 153-154. Ministerio de Educación. Caracas.
- 28) Sillones, A. (2004). *La motivación en el aula*. Disponible en indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf
- 29) Silver, Paula. (1983) *Administración Educativa: Teorías, perspectivas y práctica*. Harper y Row Publishers, Nueva York-EE. UU.
- 30) Senge, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.
- 31) Strauss, S. (1999). *Administración de Personal*. Mc Graw-Hill.
- 32) Sveiby, Karl Erik (2000) "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión.
- 33) Teixidó Saballs, J. Y Capell Castañer, D. (2002) Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas. Disponible en Rev. Elect. Interuniv. Form. Profr., 5(1) (2002)
- 34) Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL Ltda.
- 35) Torroba Arroyo, Isabel. (1993). *Evaluación del clima institucional*, Bordón: revista de Orientación Pedagógica. Vol. 45, Nº 1, Colombia.
- 36) Villa Sánchez, A. y VILLAR Angulo, L. (Coords). (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- 37) Voli, F. (2004). *Sentirse bien en el aula*. Manual de convivencia para profesores. Madrid: Educar.
- 38) Wendell, F y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- 39) Zorrilla, F. M.; M. Márquez y P. González. (1997) *La gestión pedagógica y la supervisión escolar*, Revista: Investigación Educativa, gestión y participación social. México.

TESIS

1. Huapaya Blas, Luisa Angélica Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004. La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya – Arequipa - Perú.
2. Pachao Huamaní, Sandra Elizabeth Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2003 Importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas.
3. Rodríguez Gonzales, Lucila Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2005 Las Relaciones Humanas entre los docentes en el ámbito de la educación Arequipa.
4. Málaga Salinas Yobana Carina Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004 El problema de la Relaciones Humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa de la I.E. N° 40164 José Carlos Mariátegui

DOCUMENTOS

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

PAGINAS WEB

1. via-humana.blogspot.com/2006/11/apreciar-la-importancia-de-sostener.html
2. www.munisocabaya.gob.pe/historia.php
3. www.aqplink.com/arequipa/
4. Viahumana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener.
5. www.psicopedagogia.com/.../relaciones%20interpersonales

6. www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm
7. html.rincondelvago.com/convivencia.html

ANEXOS

ANEXO 01
GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 2022 DEL
ASENTAMIENTO HUMANO “ARMANDO VILLANUEVA DEL CAMPO”, DISTRITO
DE LOS OLIVOS- REGIÓN LIMA

1.- ¿Cómo Director Ud. ¿Ha recibido capacitación sobre gestión educativa?

2.- ¿Cuáles son los principales problemas que afronta su gestión?

3.- ¿Nota predisposición del cuerpo docente de participar en la solución de los
problemas que afronta su gestión?

4.- ¿Ha realizado alguna alianza estratégica con otras instituciones pares para
enfrentar problemas conjuntos?

Asentamiento Humano “Armando Villanueva del Campo”, los Olivos junio 2016

ANEXO 02

FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS NORMATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 2022 DEL ASENTAMIENTO HUMANO "ARMANDO VILLANUEVA DEL CAMPO", DISTRITO DE LOS OLIVOS- REGIÓN LIMA

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

ANEXO N.º 03

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 2022 DEL ASENTAMIENTO HUMANO “ARMANDO VILLANUEVA DEL CAMPO”, DISTRITO DE LOS OLIVOS- REGIÓN LIMA, SOBRE SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN.

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

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

- 1.- ¿Cómo docente Ud. ha percibido que el director está capacitado en gestión institucional estratégica?
a) Sí b) No
- 2.- ¿Su institución educativa cuenta con un plan estratégico para superar limitaciones y problemas educativos de sus docentes y alumnos?
a) Sí b) No
- 3.- ¿Los lineamientos directivos es positiva y de apoyo permanente?
Totalmente de acuerdo ()
Parcialmente de acuerdo ()
Indiferente ()
Parcialmente en desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()
- 4.- ¿Existen estrategias alternativas para afrontar problemas comunes de la institución educativa en el contexto local y regional?
a) Sí b) No
- 5.- ¿Hay las condiciones de clima institucional para superar las limitaciones y deficiencias de su institución educativa?
a) Sí b) No

- 6.- Estaría Ud. Dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre
- a) Gestión ()
 - b) Modelos de gestión estratégica ()
 - c) Elaboración del PEI ()
 - d) Otros instrumentos de gestión ()
- 07.- Predomina el Liderazgo Educativo en el Director? SI NO
- a) Sí b) No
- 08.- ¿Cuál es el Modo de Dirigir a su Institución Educativa
- Dirección autocrática ()
 - Dirección indiferente ()
 - Dirección democrática ()
- 09.- ¿El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal?
- a) Sí b) No
- 10 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente
- a) Sí b) No
- 11 ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?
- a) Sí b) No
- 12.- ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?
- Falta de recursos materiales ()
 - Los directivos no respetan las labores ()
 - Falta de comunicación con los directivos ()
 - Exclusión y favoritismo ()
 - Falta de liderazgo directivo ()
- 13 ¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
- 14 ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()

- 15.- ¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?
- Involucrando al personal ()
 - Imponiendo órdenes ()
 - Capacitando en forma general. ()
 - Realizando sesiones de trabajo ()
16. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y directivos?
- Muy Buena ()
 - Buena ()
 - Regular ()
 - Mala ()
 - Muy Mala ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.º 04

LECTURA: “ABRE TUS CANALES DE COMUNICACIÓN”

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

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

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

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

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

ANEXO N.º 05

LECTURA: TAO DE LOS LÍDERES - JOHN EIDER

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

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

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

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

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

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

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

SER UNO MISMO

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

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

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

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

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

Igualdad de trato

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

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

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

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

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

El silencio es una gran fuente de fuerza.

El líder sabio es como el agua

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

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

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

Un buen grupo

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

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

Liderato imparcial

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

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

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

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

Aprende a mandar como quien imparte un alimento.

Aprende a mandar sin ser posesivo.

Aprende a ayudar sin que se note.

Aprende a mandar sin restringir.

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

Esto contra aquello

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

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

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