



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

TESIS SOBRE:

“EL DISEÑO METODOLÓGICO EN LA GESTIÓN
DE UN PROYECTO EDUCATIVO INNOVADOR”

PARA OPTAR EL GRADO DE:

“MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN”

Presentado por

EVA JUSTINA SIU LEON

Lima, Agosto del 2004

INDICE

INTRODUCCIÓN	I - VI
PRIMERA PARTE.	
CAPITULO I	
1. LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONTEXTO DEL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO.	
Presentación.....	01
El Sistema Educativo Peruano.....	04
Antecedentes del P.E.I.....	09
Marco Referencial del P.E.I.	10
1.1 LA EDUCACIÓN ESCOLARIZADA Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.....	13
1.1.1. Alcances.....	13
1.1.2. Dimensiones de la Educación Escolarizada a nivel Socio-Económico, Político, Cultural y Religioso.....	14
1.1.2.1. Introducción.....	14
1.1.2.2. Dimensión Socio-Económica.....	16
1.1.2.3. Dimensión Política.....	20
1.1.2.4. Dimensión Cultural.....	22
1.1.2.5. Dimensión Religiosa.....	25
1.2. LAS REFORMAS EDUCATIVAS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.....	27
1.2.1. Alcances.....	27
1.2.2. Conceptualizaciones acerca de las Reformas Educativas.....	30
1.2.3. Contextualización de las Reformas Educativas.....	31
1.2.4. Las Reformas Educativas y su Relación con los P.E.I.....	32
1.3. DESARROLLO NORMATIVO DE LOS PROGRAMAS EXPERIMENTALES Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS INNOVADORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL PERÚ.....	32
1.3.1. Antecedentes.....	32
1.3.2. La Enseñanza Privada.....	35

CAPITULO II

2. LA GESTION DE UN PROYECTO EDUCATIVO INNOVADOR.....	39
Marco Referencial.....	39
2.1 EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA – ALCANCES.....	42
2.1.1. Alcances.....	42
2.1.2. Resistencias ante las Innovaciones Educativas.....	45
2.1.3. El Proyecto Educativo Innovador como Alternativa de Cambio.....	46
2.2 APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA DEL P.E.I.....	48
2.2.1. La Gestión Educativa Estratégica – Alcances.....	54
2.3. LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA.....	61
2.3.1. Antecedentes de la Planificación Educativa en la Región.....	61
2.3.2. Aproximación Conceptual y Perspectivas de la Planificación Educativa Estratégica como Instrumento de Gestión	63
2.3.3. La Planificación Estratégica de un Proyecto Educativo.....	65
2.3.4. La Planificación Educativa Estratégica y su Aplicación en la Innovación de la Gestión Pedagógica y Administrativa.....	69
2.3.4.1. A nivel de Gestión Pedagógica.....	70
2.3.4.2. A Nivel de Gestión Administrativa.....	73
2.4. METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN.....	75
2.4.1. Definición de Modelos de Gestión.....	76
2.4.2. Conceptos Básicos – Método, Metodica y Metodología.....	78
2.4.3. Procedimientos Metodológicos.....	82

SEGUNDA PARTE

2.1. EL DISEÑO METODOLÓGICO.....	87
2.1.1. Presentación	87
2.1.1.1. Propósito General.....	87
2.1.1.2. Objetivos Específicos.....	88
2.1.1.3. Tipo de Investigación.....	88
2.1.1.4. Fuentes de Información.....	89
2.1.2. Marco Referencial	89
2.1.3. Procedimientos.....	90
2.1.3.1. Caracterización de la Muestra.....	91
2.1.3.2. Cobertura del Estudio.....	91
2.1.3.3. Metodología.....	91
2.1.3.4. Técnicas e Instrumentos.....	92
A.1. Matriz de Análisis General.....	93-95
A.2. Matriz de Análisis Documentario.....	
A.3. Modelo de Entrevista Semi-Estructurada.....	
A.4. Modelo de Guía de Observación.....	
2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	96
2.2.1. Estudio Previo.....	96
2.2.1.1. Del Centro Educativo, Materia de Estudio.....	96
2.2.1.2. Marco Referencial del C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”.....	96
2.2.2. Estudio Diagnóstico.....	102
2.2.2.1. Exploración Situacional.....	102
A. Interpretación de los resultados del Análisis Estadístico por Áreas de Atención de la Entrevista Semi-Estructurada	102
A.1. Tratamiento de los datos.....	103-109
A.2. Análisis de los Resultados.....	109
A.3. Gráfica de Barras.....	109-110
B. Análisis Estadístico de los Resultados obtenidos en la Aplicación de la Guía de Observación.....	111
2.2.2.2. Análisis e Interpretación del FODA.....	113
2.3. INTERPRETACIÓN GLOBAL.....	119

TERCERA PARTE

3.1. PROPUESTA.....	128
3.1.1. Presentación.....	128
3.1.2. Características Relevantes de la Propuesta de Gestión.....	129
3.1.3. Componentes de la Propuesta de Gestión.....	130
3.1.4. Competencias para la Profesionalización de la Propuesta de Gestión.....	131
3.1.5. Ejes que sustentan la Propuesta.....	133
3.1.6. Lineamientos de Acción a nivel de Política Educativa, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa en la Organización Escolar.....	134
3.2. MODELO DE GESTION.....	142
3.2.1. Presentación.....	142
3.2.2. Identidad del Modelo de Gestión.....	143
3.2.3. Fases para su Implementación.....	143
3.2.4. Áreas Estratégicas.....	146
3.2.5. Estructura Organizativa en Módulos de Gestión.....	157
3.2.6. Organigrama Estructural – Propuesta.....	165

CUARTA PARTE

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
--	------------

QUINTA PARTE

ANEXOS.....	168
5.1. Matriz de Análisis Documentario.....	169
5.2. Entrevista Semi-estructurada.....	170
5.3. Guía de Observación.....	171
5.4. Documento de Análisis FODA.....	173
5.5. Plan de Estudios del CEP Peruano Chino “Juan XXIII”	194
5.6. Descripción de la Estructura Curricular por Ciclos en el C.P. Peruano Chino “Juan XXIII”.....	195
5.7. Ejes Curriculares y Contenidos Transversales propios del colegio “Juan XXIII” y que sustentan su Modelo Educativo.....	196
BIBLIOGRAFÍA.....	197

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la política educativa del país ha puesto especial énfasis en la autonomía de las instituciones educativas particulares y en la posibilidad de que éstas elaboren sus propios proyectos de desarrollo y mejoramiento educativo, sobre la base de sus propios recursos.

Sin embargo, la propuesta de conferir mayor autonomía a las instituciones educativas particulares, no nos asegura que actúen con un conocimiento cabal de los mecanismos, técnicas y estrategias concretas, mediante las cuales algunas escuelas han materializado sus concepciones alternativas en sus prácticas pedagógicas y administrativas.

Somos conscientes además, que en el Perú, cada centro educativo organiza y prevé los servicios educativos con herramientas de gestión y planificación, y sobre este supuesto, hace falta una metodología articulada y viable que facilite su aplicación, debido principalmente a que en algunas organizaciones escolares no se encuentra personal plenamente preparado y capacitado en este ámbito, así como también identificado con las necesidades e iniciativas que impulsan las innovaciones educativas, y se les prefiera manteniendo la estabilidad del sistema educativo de la institución que los acoge.

No es difícil por tanto, entender que estas urgencias deben ser atendidas por una propuesta metodológica que permita la innovación en la gestión y planificación de proyectos educativos también innovadores; más cuando se trata de aplicarlo, de formular un camino concreto, surgen limitaciones de comprensión, de diversidad de concepciones y falta de conocimiento de campo por parte de los agentes educativos que participan en la elaboración y aplicación de los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I.).

Más aún, a pesar de que a nivel regional, nacional y local, diversas reformas educativas se han emprendido para modernizar y acercar la gestión y la planificación educativa estratégica situacional a nivel pedagógico y administrativo a los diversos usuarios, en nuestro caso, los centros educativos particulares, los esfuerzos se han visto limitados, pues las medidas correctivas, venidas tanto de las autoridades educativas o las propias del centro, no siempre fueron adecuadas y exitosas; se ha perdido la visión prospectiva de sus proyectos, el desarrollo y aplicación de los mismos sobre el estudio de sus propias necesidades, el formular caminos viables para superarlas con la participación de sus principales protagonistas, (personal directivo, jerárquico, docente, administrativo, de apoyo,

de servicio y mantenimiento, alumnos y padres de familia), perdiendo el centro educativo, además, capacidad de negociación política y financiera.

Las dificultades así planteadas nos preocupan y a la vez despiertan nuestro interés, al observar que tanto la gestión como la planificación no encuentran medios para su realización y es en este aspecto donde se profundiza la problemática y la gestión del proyecto se convierte en un asunto más retórico que real.

Por lo expuesto y reconociendo que la política educativa del país ha puesto especial énfasis en la autonomía de los centros educativos particulares y a fin de que ellos puedan hacer frente a los cambios que experimenta la sociedad actual, se exige al estilo de gestión un rol protagónico que debe ser materializado por el P.E.I., brindándoles la opción de construir, a través de él, el sentido de su quehacer educativo. Es en este punto que surge nuestro interés por investigar el tema, para abrirnos a la posibilidad de encontrar una estrategia metodológica, que sobre la base de un determinado diseño y modelo de gestión, facilite a los gestores educativos, pautas fundamentales para impulsar proyectos educativos innovadores.

En este sentido, el presente estudio, asume la necesidad de cambios en la dinámica de las instituciones educativas y pretende, a través de un recorrido previo por las múltiples relaciones y procesos que se dan a nivel pedagógico y administrativo en una organización escolar y en su contexto político, social, económico, religioso y cultural, ser un aporte en el diseño metodológico para la construcción y desarrollo del P.E.I., con carácter innovador; visto desde esta perspectiva, nuestro trabajo se enmarca en el área de gestión y planificación de proyectos educativos.

Es así que el diseño del estudio realizado, responde a una investigación cualitativa de tipo descriptivo propositivo para aplicación, modalidad que nos ha permitido recoger información relevante sobre el desarrollo y la calidad de la organización escolar seleccionada como muestra, abordando la gestión de los elementos que componen su Proyecto Educativo Institucional, en qué medida éstos se articulan y responden a una metodología abierta al cambio y la innovación.

El desarrollo de la investigación, también aporta información práctica a los gestores y responsables de los centros educativos particulares, referida al diseño y planificación de proyectos educativos, a través de adecuados métodos de interpretación y diagnóstico, para facilitar la toma de decisiones, que deben ser asumidas por toda la comunidad educativa.

Por otra parte, se han ido enriqueciendo, durante el mismo proceso, los componentes de la propuesta, al ponerse mayor énfasis en la interpretación y comprensión de los mismos, que en los resultados.

Los objetivos propuestos y logrados en nuestra investigación son:

- Indagar y fundamentar sobre los supuestos teóricos relacionados con el tema planteado, en el marco del Sistema Educativo Peruano y las reformas educativas vigentes, vinculándolos a la innovación en métodos de gestión y planificación de proyectos educativos innovadores.
- Contextualizar el tema en el marco de la realidad socio-económica, política, cultural y religiosa en el que se desenvuelven los centros educativos particulares.
- Presentar el análisis y determinar las necesidades, prioridades y criterios consensuados dentro de los cuales se desenvuelve el P.E.I. del centro educativo elegido como muestra, mediante un diagnóstico reflexivo e interpretativo de los componentes de la planificación y gestión, además de la metodología aplicada.
- Desarrollar una propuesta metodológica a partir de la identificación de las necesidades a nivel pedagógico y administrativo y definir un Modelo de Gestión que establezca mecanismos de orientación que guíen en el conocimiento del terreno por el que se transite y que ayuden a decidir sobre la dirección a seguir, con la mayor seguridad posible.
- Establecer los lineamientos de acción, que desde la propuesta metodológica, conduzcan apropiadamente los procesos de gestión y planificación de los proyectos educativos de un centro particular, a nivel pedagógico y administrativo.

El estudio, ha sido estructurado en cuatro partes:

La Primera Parte, comprende el Marco Teórico organizado en dos capítulos; en el primero se aborda supuestos teóricos relacionados con los P.E.I. en el contexto del Sistema Educativo Peruano y las reformas educativas vigentes a nivel escolar, sin perder de vista las dimensiones socio-económicas, educativas, políticas, culturales y religiosas en que se desenvuelven ni el marco normativo de los programas experimentales o innovadores que impulsan los proyectos educativos en la educación particular o privada. En el segundo

capítulo se trata de manera puntual y de acuerdo al tema que nos interesa, conceptualizaciones, análisis y contrastes de aportes teóricos brindados por diversos autores, sobre el papel que asume la innovación en la gestión de los proyectos educativos, así como el planteamiento y aproximación conceptual a la Gestión Educativa Estratégica (GEE) y Planificación Educativa Estratégica (PEE), como medios para encontrar una metodología articulada y viable que nos acerque a la propuesta del estudio y a la definición de un Modelo de Gestión, debidamente sustentado en la teoría y en la práctica.

En la Segunda Parte del informe, presentamos el diseño metodológico seguido para el acopio, análisis e interpretación de los datos, el mismo que tiene como punto de partida, el propósito, los objetivos, el marco referencial y la caracterización de la muestra, además de la Matriz General de Análisis, que da la orientación integral al estudio y que contiene las categorías de análisis, variables, indicadores y sub-indicadores, que sirvieron de guía para llegar al Estudio Previo y la interpretación diagnóstica del FODA (elaborado por un equipo animador de la institución), con lo cual se obtiene una información preliminar de la experiencia educativa del centro educativo.

Asimismo, se complementa el estudio con la presentación de los resultados de las matrices de trabajo por técnicas o instrumentos, que igualmente tienen su sustento en la matriz de análisis general; se añade entonces al proceso metodológico, la Matriz de Análisis Documentario, la Entrevista Semi-Estructurada y la Guía de Observación, con cuadros que muestran los resultados de su aplicación, a través del recojo de información significativa, no solo a nivel valorativo sino a través de una interpretación de naturaleza cuantitativa (interpretación general de cuadros estadísticos), sobre áreas de atención referidas a la gestión pedagógica y administrativa en relación con la gestión de proyectos educativos, brindando datos importantes que enriquecieron la exploración situacional.

Concluye esta parte con la articulación de los procesos antes mencionados, en una síntesis diagnóstica cuyos resultados generaron la Interpretación Global de la investigación desarrollada y la sistematización de la experiencia educativa investigada.

La Tercera Parte del trabajo, comprende la Propuesta, la misma que plantea lineamientos generales para que los centros educativos particulares aborden el diseño metodológico en la gestión de un proyecto educativo innovador, siguiendo las orientaciones metodológicas que sobre gestión y planificación educativa estratégica se explicitan en el marco teórico, con el aporte de autores especialistas en el tema.

Incorpora además, un Modelo de Gestión, fruto de un trabajo de revisión y de reflexión sustentado y proyectado sobre la base de la interpretación diagnóstica de la institución estudiada, en el contexto del marco teórico presentado. No pretende ser un modelo rígido a ser adoptado en su totalidad; al contrario, se le presenta como una estrategia válida, para que centros educativos similares, asuman algunos de sus componentes o áreas estratégicas y lo adecuen a sus necesidades, sin perder de vista que la riqueza del aporte se centra en la mejora de los procesos a seguir para la elaboración de sus respectivos proyectos. Motivo por el cual coincidimos en señalar entonces, que encontramos en la gestión educativa estratégica y la planificación educativa estratégica, los elementos necesarios para plantear un modelo de gestión participativa, que finalmente es el que define el diseño metodológico del estudio planteado, siendo inviable en nuestro planteamiento, actuar solo a través de uno de los dos elementos, pues ambos, tanto la GEE como la PEE, deben mantenerse estrechamente articulados, si se desea sustentar la aplicabilidad de la propuesta.

Y finalmente, la Cuarta Parte presenta las Conclusiones y Recomendaciones que se derivan del presente trabajo de tesis, abriendo las puertas a consultas futuras y posibles sugerencias para su mejora, si el lector lo considera necesario.

Para un ordenamiento del presente informe y facilitar la comprensión de la secuencia del mismo, se ha destinado una sección final para los Anexos (Quinta Parte), en la cual se han colocado los instrumentos aplicados para el recojo de la información; el cuadro general del FODA, a nivel interno y externo; y por último nos pareció interesante mostrar algunos documentos de gestión y planificación que a nivel pedagógico y administrativo, forman parte de los recursos utilizados por la institución para mejorar los elementos de su gestión, durante el periodo de estudio. (1994-2001).

Quisiera expresar mi más profundo reconocimiento al C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”, y a su Asociación Promotora, en la persona de su Presidente, Monseñor Adriano Tomasi Travaglia, quienes al delegar en mi persona la Dirección de la institución durante el período que duró la investigación, permitieron que desde la experiencia propia de la gestión directriz y las funciones inherentes al cargo, se enriqueciera el estudio, al complementar la teoría y la práctica, la observación participante, la constatación de resultados, el reajuste oportuno y lo que es muy valioso, el brindarme la posibilidad de formar parte del equipo animador que impulsó la renovación del proyecto educativo institucional, al concretarse los objetivos trazados para el presente trabajo de tesis.

Un Gracias Especial al Dr. Jorge Capella Riera, profesor – asesor, por la gentileza de aceptar con absoluta disponibilidad, el brindarme la asesoría solicitada, poniendo su experiencia profesional y conocimientos, por todos reconocido, al servicio de la orientación y avance de la presente investigación, además de confiar en la propuesta; todo lo cual fortaleció la confianza en nuestras posibilidades, constituyéndose en un medio de animación y estímulo para concretar el estudio y, arribar con mayor seguridad a la meta.

Finalmente, extendiendo mi sincero reconocimiento a la Escuela de Graduados y a la Coordinación del Programa de Apoyo a la Graduación en la Maestría de Planificación de la Educación, ya que sin este servicio, nada de lo logrado hasta ahora, se hubiera hecho realidad. ¡Gracias por ayudarnos a crecer! .



PRIMERA PARTE

CAPITULO I

1. LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONTEXTO DEL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO.

Presentación.

Frente a un mundo en constante transformación, global e integrador, la sociedad peruana enfrenta hoy en día el reto de construir un nuevo país y formar un nuevo hombre, con capacidad para ser sujeto activo de este proceso de cambio.

Esta demanda exige a la Educación un papel protagónico que debe ser asumido por nuestro sistema educativo y por ende, por las instituciones educativas que lo conforman, ya que son espacios privilegiados para impulsar la nueva forma de ser del hombre y la cultura.

Desde esta perspectiva el Sistema Educativo señala a la institución o centro educativo la opción de ir orientando el sentido de su quehacer, definiendo a través del marco legal vigente, las pautas fundamentales que marcan el horizonte global de la educación y que son la expresión operativa de la Constitución Política de nuestro país.

Este planteamiento, ligado estrechamente a una mayor conciencia de la realidad global en la cual estamos insertos, y que exige también una posición concreta frente a las opciones de persona, sociedad, educación y de instituciones que posibilitan cambios en la dirección expresada en las opciones¹, encuentra en el Proyecto Educativo Institucional la estrategia fundamental para concretar los ideales de sociedad y persona que se requieren en la actualidad.

Sobre este aspecto van cambiando también las distintas perspectivas que se tenía frente a la Educación, ya que si a fines del siglo pasado y principios del siglo XXI

¹ Proyecto Educativo de la Confederación Interamericana de Educación Católica – CIEC.

asistimos a la figura del Estado educador, del Estado que impulso y promovió, organizó los sistemas educativos nacionales con una propuesta sobre un imaginario básico de igualdad, donde el igualitarismo social era uno de los fundamentos básicos que le daban sentido a la propia existencia del Estado y a la propia existencia de la escuela; incorporarlo era negar las diferencias lingüísticas, culturales, sociales, de niveles de aprendizaje de una población emergente. Este modelo educativo está absolutamente en crisis, ya que no hay nadie dispuesto a sostenerlo.

Por ello, en los albores del presente siglo, se plantean muchas inquietudes en torno de los sistemas educativos. El acceso al conocimiento y a las herramientas que permitan el desarrollo socio-económico y social ha motivado a los agentes educativos y representantes de los diversos sectores de la sociedad, poner nuevamente en debate, el rol y la pertinencia de la educación en los países en vías de desarrollo, como el nuestro. Estos nuevos planteamientos que tienen que ver con aquel Estado educador fuertemente centralizado, están empeñados en la descentralización, que es un discurso que empezó a desplegarse en América Latina por la década de los 80 y muy ligado a los organismos internacionales. Estos organismos gubernamentales y de cooperación como la UNESCO; la UNICEF; el PNUD; el Banco Mundial entre otros, han impulsado una profunda reflexión sobre la educación en los últimos años y han suscrito un compromiso para satisfacer las demandas de aprendizaje de los seres humanos, destacando la importancia de la educación, considerada como un bien social y colectivo de las naciones.

Recogiendo estas reflexiones, no podemos perder de vista, el compromiso mundial asumido como recomendaciones finales de la Conferencia Mundial sobre “Educación Para Todos”, realizada en Jontiem, Tailandia, en 1990, y las más recientes planteadas en el Foro Mundial sobre educación realizado en Dakar en el año 2000, y la Reunión de Ministros de Educación en Cochabamba, Bolivia, convocada por la UNESCO, respecto a la VII Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto de Educación, desarrollado en Marzo del 2001.

Para tener una visión de los compromisos comunes asumidos en estos encuentros, señalaremos algunos de los más relevantes:

- Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de las personas.

- Comprender a la educación como el derecho de los hombres y mujeres de todas las edades en todos los lugares del mundo, a realizar sus aprendizajes básicos en cuanto a contenidos y herramientas del conocimiento.
- Fundamentar la educación, en valores humanísticos de respeto, pluralidad y derechos humanos.
- Establecer el derecho a la formación en espacios de aprendizajes activos, participativos y vitales.

En conclusión, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación.

Completamos lo señalado, mencionando además, que la crisis educativa de algunos países nos demuestran las dificultades que tienen algunos sistemas educativos, para conciliar el crecimiento cuantitativo (cobertura) con niveles satisfactorios de calidad y equidad. Por lo tanto, le exige acciones concretas para intervenir en²:

- El mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.
- El aumento de las posibilidades de acceso y permanencia en la educación básica de niños y jóvenes, puesto que sigue sin consideración este derecho fundamental.
- La integración entre las instituciones educativas y la realidad socioeconómica de las comunidades.
- Un mayor seguimiento y retroalimentación del sistema educativo en sus distintos niveles de enseñanza.

Podemos decir entonces, que hay una responsabilidad indelegable del Estado, como poder público e interlocutor de estos organismos internacionales y en el sentido de representante del conjunto de la sociedad; de definir claramente lineamientos políticos, estructuras, niveles de estándares y propuestas pedagógicas, sin inhibir de ninguna manera la libertad de personas e instituciones para desplegar su creatividad en la acción educativa.

Por la naturaleza de nuestro estudio, nos interesa incorporar estos planteamientos en el espacio de la educación privada, donde se considera que en el ámbito de la descentralización, se debe fortalecer la escuela y esto significa generar mayores niveles de autonomía a la institución educativa, en la búsqueda muy minuciosa entre la autonomía de cada institución y el funcionamiento de un sistema educativo; entre la

² El Proyecto Educativo Institucional – Una Construcción de Sentido – Edit. Santillana.

autonomía de cada miembro de la sociedad y la responsabilidad que tenemos para el conjunto de la sociedad.

El Sistema Educativo Peruano.

El Sistema Educativo Peruano, como cualquier otro sistema es influido por una compleja cadena de presiones provenientes del macrosistema, de otros sistemas y de los subsistemas que lo componen. Por lo tanto, la variación de unos elementos inciden sobre la configuración de los restantes. Su acción conjunta es compleja y puede generar tensiones y conflictos en el conjunto de los diferentes agentes educativos.

Sin embargo, todos los que de una u otra forma están inmersos en los procesos pedagógicos e institucionales, tienen la responsabilidad de contribuir al mantenimiento de este sistema y a su desarrollo, a fin de construir el sentido del sistema educativo, en la comprensión que a través de él se señalan las pautas básicas que permitan reconocer las responsabilidades regionales, nacionales y locales para garantizar la cobertura, la permanencia y los lineamientos educativos que hagan posible el modelo de sociedad al que aspiramos y con el cual nos comprometemos.

Para que ello tenga vigencia se hace necesario que todos los actores de dichos procesos, conozcan el proyecto educativo y cultural de sus países y su proyección a nivel educativo constituyéndose en un ente dinamizador de su transformación.

Por lo tanto cualquier propuesta educacional en el presente siglo deberá insertarse en un sistema de roles e inevitables diferencias entre lo local y global, lo individual y lo universal, la tradición y la modernidad, el corto plazo y el largo plazo, la equidad, la competitividad y la cooperación, lo logros materiales y la elevación espiritual hacia lo trascendente³.

Cualquiera que sea el camino escogido, hay que tomar en cuenta también que los cambios que se están produciendo a nivel mundial están planteando nuevas exigencias respecto a la educación y a la capacitación de los individuos, sobre todo la de dotar a las personas con una educación básica muy sólida, que sea seguida luego por marcos de estudios diversificados y flexibles y nuevas formas de organización que puedan adaptarse y competir en un nuevo ambiente, para lo que se requiere trabajadores con

³ L.Trahtemberg – “Pedagogía para nuestros Tiempos” – Informe Delors Edit. Bruño – Lima – 1997.

mayor capacidad de aprendizaje, porque constantemente los conocimientos, estructuras y procesos están siendo modificados.

Por todo este proceso, en las últimas décadas y con mayor precisión en los últimos años, desde el Ministerio de Educación del Perú, se realizan esfuerzos para dar una respuesta coherente a los nuevos retos que se plantean al sistema educativo peruano y, para el tema que nos interesa, estimular una educación para promover la creatividad y la innovación. En consecuencia, es necesario tener como referencia estándares o índices que sean representativos del grado de satisfacción que el sistema educativo ofrece de acuerdo al volumen de las necesidades sociales; en ello juegan nuevamente un papel relevante los agentes educativos responsables directos de la gestión a nivel de planificación y administración.

Al respecto, remitiéndonos a documentos oficiales del gobierno, la lectura reconoce que hay niveles de consenso significativos dentro de todos los sectores de la población sobre el papel que debe representar la educación para hacer del Perú un país viable y competitivo, y a sus habitantes ciudadanos libres y prósperos. Así lo indica, por ejemplo, la existencia de determinadas iniciativas y esfuerzos valiosos, que iniciaron procesos de cambio en la educación primaria y en la formación docente; asimismo, la gran acogida que tuvo la Consulta Nacional sobre Educación realizada a iniciativa del Gobierno de Transición, que nos ha legado no sólo un diagnóstico de la percepción de los peruanos respecto del estado de la educación nacional, sino también un amplio conjunto de propuestas.

Sin embargo hay que reconocer que a pesar de los esfuerzos, hay significativos problemas que afectan a la educación peruana, principalmente derivados de gobiernos autoritarios que han actuado unilateralmente, impidiendo aglutinar a las diversas fuerzas políticas y sociales con miras a diseñar un proyecto educativo de largo plazo en el que todos sus agentes interactúan y asumen un rol determinado; frente a ello, han surgido una serie de propuestas que aportan elementos valiosos tanto en lo conceptual como en la práctica escolar, a nivel de iniciativas privadas de la sociedad civil, así como del Estado y de las cuales trataremos más adelante.

Estructura y Organización del Sistema Educativo.-

El sistema educativo comprende dos tipos de educación:

- a) La educación formal, que se imparte en forma escolarizada y no escolarizada en sus diferentes niveles y modalidades y se caracteriza por su contenido evaluable y certificable.
- b) La educación no formal, que está constituida por el autoaprendizaje y por la acción de los diversos agentes educativos, tales como la familia, la comunidad, el centro o lugar de trabajo, las agrupaciones políticas, religiosas y culturales, y los medios de comunicación social.

Los niveles del sistema se consideran como etapas graduales del proceso educativo, caracterizados por objetivos propios en función de los diversos estados del desarrollo de los educandos. Estos niveles son cuatro: Inicial; Primaria; Secundaria; y Superior.

- La educación Inicial tiene como objetivo desarrollar las capacidades intelectuales, afectivas y físicas del niño para los pasos sucesivos de la educación formal y, en sentido más amplio, para la vida en sociedad. Con tal propósito apoya y orienta a los padres de familia y a la comunidad a fin de lograr el desarrollo de las capacidades y vocación del niño. La educación inicial se ofrece en cunas, jardines para niños y a través de programas no escolarizados, destinados a niños pobres de las áreas rurales y urbano-marginales. La edad normativa para este nivel se ubica en Cuna, para los menores de tres años (un año obligatorio); y Jardín que atiende de tres a cinco años.
- La educación Primaria comprende seis grados y concentra la mayor proporción del esfuerzo educativo de la Nación. La mayor parte de las escuelas primarias son co-educacionales. La edad normativa para este nivel fluctúa entre los seis a once años.
- La educación Secundaria se organiza en dos ciclos: el primero, general para todos los alumnos, dura dos años y, el segundo, de tres años, es diversificado, con opciones científico-humanista y técnicas. Se ofrece en dos modalidades: para adolescentes y adultos. La mayoría de las escuelas secundarias son co-educacionales. La secundaria de menores abarca a los jóvenes entre los doce a dieciséis años.
- La educación superior se imparte en escuelas e institutos, centros superiores de post-grado y universidades. Los institutos ofrecen programas de formación de maestros y una variedad de opciones de formación técnica en carreras que tienen una duración no menor de cuatro ni mayor de diez semestres académicos. La edad normativa para este nivel abarca de los diecisiete a los veintiún años.

Objetivos Estratégicos del Sistema Educativo Peruano.-

Complementamos esta visión del Sistema Educativo Peruano, señalando los objetivos estratégicos que el Ministerio de Educación, basándose en los planteamientos del Plan de Gobierno del partido que llegó al poder, de los resultados de la Consulta Nacional sobre Educación, de las recomendaciones del Gobierno de Transición para el sector y los acuerdos de UNESCO para la comunidad internacional (Foro Mundial de Educación de Dakar, abril del 2000), ha propuesto:

Objetivo 1:

“Formar personas y ciudadanos con capacidades para producir bienestar”.

En referencia a que un sistema educativo que prepare personas y ciudadanos, tiene que ser capaz de enriquecer las mentes, el espíritu y el comportamiento de niños, jóvenes y adultos. Uno de los mayores defectos de la educación peruana ha sido la disociación entre esas dimensiones, y entre el aprendizaje y la vida. La formación de personas y ciudadanos obliga a enfocar el proceso educativo como una tarea que compromete no sólo la actividad cognitiva de los estudiantes, sino también sus creencias, sus emociones, su sociabilidad; no sólo la dimensión más automática del pensar, sino también el juicio, el discernimiento y la creatividad; no sólo su actividad y responsabilidad individual, sino también su interacción social, su comunicación, su actividad junto a otros. No sólo la artificialidad de los textos y las cuatro paredes de un aula de clases, sino también el contexto real de problemas y posibilidades en que viven los estudiantes tanto en su vida personal, familiar y comunitaria, como en el propio escenario nacional.

Lograr que el sistema educativo nacional se oriente en esta perspectiva resulta crucial en un mundo interconectado, que exige a los países y a sus habitantes competencias precisas para moverse con flexibilidad y efectividad, con creatividad e iniciativa, no sólo en sus entornos locales y nacionales, sino también, simultáneamente, en los exigentes escenarios continentales y mundiales.

Objetivo 2:

“Lograr una educación básica de calidad accesible a niños, jóvenes y adultos de menores recursos”.

Es decir avanzar hacia una educación básica de calidad a la que tengan acceso, sobre todo, los sectores sociales más pobres; requiere definir el conjunto de competencias fundamentales que el sistema educativo debe garantizarles. A partir de la Consulta Nacional sobre Educación, la mayoría de regiones demandaron al sistema educativo, formar ciudadanos que exhiban un conjunto determinado de aprendizajes considerados esenciales para lograr bienestar, progreso y democracia en el Perú de hoy.

Objetivo 3:

“Fortalecer la escuela pública, asegurándole autonomía, democracia y calidad de aprendizajes”.

Los centros educativos públicos necesitan dejar de ser entidades homogéneas, rígidas y verticales, para transformarse en instituciones amables, autónomas, participativas, en espacios de aprendizajes atractivos, estimulantes, pertinentes a las necesidades de alumnos y comunidades, capaces de atender con flexibilidad la diversidad de estilos, capacidades, aptitudes, lenguas y culturas. Estos centros necesitan desarrollar, además, dinámicas educativas formales e informales, complementarias de la educación formal, que se constituyan en espacios de convergencia para la comunidad en asuntos de interés común, que prioricen el interés superior del niño y el adolescente. En esta perspectiva, el gobierno se plantea:

- Fortalecer la autonomía pedagógica y de gestión de los centros educativos públicos, articulados a un proyecto educativo nacional, en un marco de participación y corresponsabilidad comunitaria.
- Dotar de calidad, flexibilidad y alta capacidad de adaptación, a la gestión de la escuela pública, apoyando la construcción democrática de sus proyectos educativos institucionales.
- Favorecer la articulación en redes, para la comunicación y autoformación, y descentralizar, democratizar y moralizar la gestión educativa.

Objetivo 4:

“Mejorar drásticamente la calidad del desempeño y la condición profesional de los docentes”.

Si bien es cierto guarda relación con el salario del magisterio, también se deben dar pasos concretos en el mejoramiento de sus condiciones laborales, así como en la política de formación magisterial y su relación directa con la responsabilidad en los procesos de aprendizaje, investigación, innovación y organización de los centros educativos.

Antecedentes del Proyecto Educativo Institucional.

Para ir asegurando precisiones sobre la naturaleza de nuestro trabajo, seguimos a H. Díaz, investigador educacional, en sus aportes al Proyecto Educativo Institucional, a través de los cuales reconoce que el tema recién comienza a interesar a la comunidad nacional e internacional y a los sectores públicos y privados de la sociedad peruana, en las últimas décadas. Y es que se le comienza a asociar con proyectos de desarrollo, de mayor autonomía a los centros educativos y al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

Así tenemos que en nuestro país, los primeros esfuerzos por elaborar un proyecto educativo institucional lo encontramos en la LIII Asamblea Episcopal Peruana-Lima – 1982, “Formación Integral de la Fe dentro del Contexto Cultural y Educativo Peruano” y que sirvió como marco orientador de las actividades educativas, en especial de los centros educativos católicos.

Con el transcurso de los años, la política educativa del país, impulsa la práctica de elaborar proyectos educativos institucionales, ligada a la idea de fortalecer la capacidad de gestión de los centros educativos y de sus directores, con algunas acciones concretas, como la promulgación de una Ley para Centros Educativos Privados, asumiendo funciones antes ejecutadas por las Unidades de Servicios Educativos. De igual manera, cuando se impulsó el desarrollo de un programa de excelencia educativa en 1995, con el propósito de que los centros educativos hagan uso de todo su potencial creativo, generador de cambios, trazando sus propios lineamientos de acción para alcanzar mejores logros en el aprendizaje y la optimización de sus recursos humanos, materiales y financieros.

De esta manera, el proyecto educativo institucional se va convirtiendo en un importante instrumento de gestión, en herramienta de planificación estratégica, en donde los diversos centros educativos se fijan objetivos y metas concretas en función de su propia realidad, comprometiendo la participación de todos los miembros de la comunidad

educativa; por lo tanto se convierte en el resultado de un consenso en cuanto al diagnóstico de cada realidad institucional frente a sus propias necesidades y expectativas.

De lo expuesto hasta ahora, es conveniente tomar en cuenta que esta valiosa oportunidad no nos debe llevar a la dispersión de las acciones educativas, poniendo en riesgo la coherencia y unidad del sistema educativo. El desafío es entonces, buscar una reflexión en común, que abra las puertas a las experiencias compartidas, adecuándose al marco legal (constitución y normatividad básica de la educación), sin oponerse, sino buscando en esta propuesta una visión integral.

Marco Referencial del Proyecto Educativo Institucional.

Aproximación Conceptual.

Tomando en cuenta el contexto en el que se desenvuelve el sistema educativo peruano, interesa referirse en primer lugar a la interpretación y alcance que puede darse al término PROYECTO. Según estudios realizados de irrupción del término en el área pedagógica y de planificación educativa, es índice de cambios estructurales y funcionales en la concepción de los respectivos cometidos⁴. En sentido general, un proyecto es la previsión de los medios adecuados para lograr fines futuros; esto quiere decir que para hacer factible la realización de un proyecto o plan se supone el futuro (inmediato o mediato); se establecen fines y medios y se busca la adecuación entre fines y medios.

Profundizando algo más sobre este tema, se dice también, que los impulsos a proyectar se vinculan a la existencia humana de hoy en su globalidad. En efecto, la existencia humana, y no pocas de sus manifestaciones individuales y sociales, se expresan hoy como dimensiones de un proyecto. Se habla de un “Proyecto Personal de Vida”; de un “Proyecto de Sociedad”; de un “Proyecto Cultural” y por qué no englobar todas estas dimensiones dentro de un Proyecto Educativo, cuyo sentido y fin nace de una realidad determinada, que ligado a una organización, conscientemente enlazará metas, itinerarios y condicionamientos. Además el contenido de estas exigencias es específico, pues conectado con el término educativo, indica una relación especial con los protagonistas del proceso educativo.

⁴ J. Vecchi – Proyecto Educativo Pastoral.

Precisando más sobre el concepto, recogemos la contribución de J.Capella⁵, quien propone una definición de “proyecto” como un tipo de discurso mental, de carácter operativo, que prefigura utópicamente sociedades futuras teniendo presentes los hechos socio-históricos, como un recurso teórico metodológico cuya intención es modificar la realidad en función de un modelo de sociedad. De esta suerte entiende a Guedez que, al existir una relación dialéctica específica entre educación y realidad socio-cultural, no se puede separar nuestra vocación histórica de un esquema educativo. En otras palabras, no podemos concebir un proyecto pedagógico al margen de un proyecto histórico-global, ni tampoco favorecer la conquista y consolidación de un proyecto histórico sin el apoyo de un proyecto educativo.

Asumido de esta manera, el proyecto parte entonces, de un modelo global y camina hacia él; a su aspecto utópico. Asume también modelos de acción y de estructuras, pero lo específico de él es la descripción de los caminos a seguir, con su correspondiente división de contenidos, momentos y experiencias, así como la búsqueda de los instrumentos. Sin embargo, no se le debe entender como una norma; no lo es ni se le aplica como tal, sino indica una dirección y una dinámica que hay que llevar a cabo, y que evaluará por los resultados, que aparecen siempre en un después, que se construye transformando la realidad.

Vemos entonces que un proyecto supone una intención operativa, una operación creadora de la imaginación, sostenida por la ciencia y por la técnica, procede, por tanto, a través de términos alcanzables y verificables y no sólo con ideales o principios, aunque estos figuren en su marco referencial. No se queda en una explicación racional de la realidad, sino que expresa la intención de intervenir para modificarla; es eminentemente dinámico, su finalidad es la acción hacia la consecución de los fines; la modalidad de su elaboración es la praxis correctamente entendida.

En el caso del Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo veremos como un proceso de construcción colectiva, que nos lleva a actuar, reflexionar, crear, sistematizar acciones, generar cambios, dinamizando estilos y fortaleciendo con ello la identidad institucional.

⁵ J.Capella – Separata sobre avances en el estudio del tema Ideología, Utopía y Proyecto Educativo.

También como:

Una propuesta global y colectiva de actuación a largo plazo, en cuya elaboración participan todos los miembros de la comunidad escolar, que permite dirigir de modo coherente el proceso educativo en un centro, y plantee la toma de posición del centro ante aspectos tan importantes como los valores, los conocimientos y habilidades que se pretenden priorizar, las relaciones con los padres y el entorno, la propia organización, entre otros factores.

En este orden de ideas, el Proyecto Educativo Institucional restituye la autonomía y el carácter de ente capaz de gestar acciones a cada una de las escuelas. Todo esto con el fin de resolver desde el reconocimiento de las necesidades locales y regionales, lo prioritario para la consecución de una educación de calidad. Así, a esta estrategia de transformación de la vida de la escuela, se le reconoce como proceso dinámico con sentido histórico, articulador de todo el quehacer educativo que da importancia a la participación de los protagonistas en la decisión sobre los programas, proyectos y gestión de las instituciones educativas. Contribuye entonces a que el sistema educativo y su subsistema, la escuela o centro educativo, tenga una direccionalidad operativa, ampliando su capacidad de decisión, pasando de ser “simples reproductores o ejecutores de lo preestablecido”, “receptores sumisos”, a ser sujetos creadores, actores del proceso y gestores de la innovación y los cambios, para desarrollar la transformación y alcanzar el bienestar de la sociedad.

Es aquí, en este punto, donde nos interesa abordar la definición de Proyecto Educativo Institucional Estratégico⁶, lo cual nos permitirá más adelante abordar, en la segunda parte del estudio, todo lo referente a la gestión y planificación educativa estratégica.

Vemos entonces que al proyecto educativo, lo denominamos estratégico, en tanto incorpora el cambio continuo del entorno en donde se desarrolla el PEI; por ello el énfasis está más en el qué y en el cómo (estrategia), para llevar adelante con eficacia y eficiencia los procesos pedagógicos y de gestión propios de la propuesta de desarrollo institucional. Se le podrá definir entonces como una propuesta de cambio, es decir, cómo deseamos que sea y funcione nuestro centro educativo para el logro de la misión institucional que se ha propuesto.

⁶ A.Miranda, E. Olano – Proyecto Educativo Institucional – 1999.

1.1 LA EDUCACION ESCOLARIZADA Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.

1.1.1 Alcances.

De acuerdo con la política del sistema educativo peruano, cada centro educativo deberá orientar sus actividades a partir de un proyecto educativo institucional propio, construido con la participación de todos los agentes educativos de la comunidad local y del entorno. De lograrse este propósito, se podría alcanzar el ideal de trabajar con proyectos educativos estratégicos pertinentes, que respondiendo a las demandas del país, tomen en cuenta las características de los ámbitos locales.

Sin embargo, hay que destacar la necesidad de que en el contexto de una educación escolarizada, de la realidad educativa del Perú, donde el alumno pasa obligatoriamente por los tres niveles oficiales de estudios: Inicial, Primaria y Secundaria, los proyectos educativos institucionales, deben contar con un marco amplio y referencial relacionado a la Política Educativa del país, es decir con un Proyecto Educativo Nacional que desde el ámbito pedagógico establezca una estructura curricular básica que explicita la orientación del proceso educativo y cumpla con asegurar la unidad del sistema educativo y sirva de base para la construcción de proyectos curriculares de cada centro educativo que son los que, finalmente, serán aplicados.

Un ejemplo de estos esfuerzos, lo observamos en el proceso de construcción curricular iniciado por la Dirección Nacional de Educación Inicial y Primaria a mediados de la década pasada, plasmando la Estructura Curricular Básica de Educación Primaria, organizada en tres ciclos, quedando aún mucho por hacer en el campo de la contextualización de las competencias a alcanzar, dado la orientación que debe tomar el currículo en cada región y sub-región, para que respondan efectivamente a las realidades de un país como el nuestro, que asume su diversidad como un riqueza.

De igual forma, se tiene conocimiento que el Ministerio de Educación está madurando la propuesta de redefinición del sistema educativo para prepararlo y que pueda ofrecer “educación permanente para toda la vida”, y atenúe la fractura entre la educación superior técnica y la universitaria. Para ello, en el corto plazo, es necesario superar las rupturas existentes actualmente entre niveles educativos escolares y los superiores, es decir entre la secundaria y la educación superior.

Para lograr avanzar en este proceso de mejoramiento de la calidad de la educación escolarizada, el Proyecto Educativo Institucional, surge como una estrategia de acción o lineamientos de política que busca:

- Erradicar el centralismo del sistema educativo, en el cual las actividades escolares se realizan siempre y cuando vienen diseñadas, planteadas o instrumentalizadas por las entidades centrales de gobierno.
- Fortalecer la capacidad de autonomía, materializándola en su capacidad de elaborar y poner en práctica construcciones propias, en función del alumno, y con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa.
- Disponer a través de la elaboración del proyecto educativo, de mecanismos que propician la flexibilidad en el manejo de tiempos, abriendo espacios para la innovación y la creatividad en la concertación del plan de estudios.
- Fortalecer la administración de las instituciones escolares, bajo el impulso de la participación de toda la comunidad educativa.

Es decir que a nivel escolar, todas estas líneas de acción, se convierten en el soporte del Proyecto Educativo Institucional en los niveles administrativo y curricular. El P.E.I. se convierte en el espacio donde nace la observación global de la institución, en el marco de negociación del sentido e identidad de la escuela.

1.1.2 Dimensiones de la Educación Escolarizada a Nivel Socio-Económico, Político, Cultural y Religioso.

1.1.2.1 Introducción.

Coincidimos con algunos investigadores educacionales, quienes admiten que en general, la educación escolarizada ha carecido de dirección. El modelo que sustenta la actual oferta educativa estatal no resulta funcional para atender y optimizar las diversas posibilidades, intereses y habilidades que exhiben los usuarios desde las edades más tempranas. En este contexto, las instancias locales y regionales del Ministerio de Educación, limitadas a funciones altamente burocráticas y administrativas (en lugar de estimular esfuerzos en el campo de las innovaciones pedagógicas), deben encontrar en los proyectos educativos institucionales, su mejor estrategia para superar estos desaciertos.

Además de ser compleja por sí misma, la educación escolar resulta difícil de ser comprendida en su cabal dimensión y, sobretodo, de ser correctamente aplicada, a causa de la complejidad y la amplitud de los contextos en que llega a situarse. La educación se presenta siempre como un aspecto del mundo, de la cotidianidad de la vida, dentro de un sistema concreto, en nuestro tema, el educativo.

Por ello, cuando se pone el acento en la particularidad de la relación entre educación y la persona, se hace referencia a su contexto: la relación interpersonal educativa se enlaza con el mundo de la naturaleza, de la civilización, de la cultura, de las dimensiones o estructuras (socio-económicas, políticas, culturales y religiosas), que, de diversas formas, condicionan el aspecto personal de la relación educativa. Es más, estos contextos son sometidos, a su vez, a un proceso histórico de complejidad.

Por lo expuesto, es común hablar hoy de sociedad educadora, no sólo para indicar la estrecha relación entre educación, escuela y toda la sociedad, sino sobre todo, para poner de relieve que las vicisitudes de la educación no se cierran dentro de la escuela, de la familia o de los centros de animación social, sino que están ligados, en conexión doble, con el desarrollo económico, social, político y cultural. Es claro entonces, que educar en la actualidad, en un mundo pluralista, altamente tecnificado, de dimensiones planetarias, resulta sumamente sofisticado.

W.Waller has characterized the school is not only an academy but a place in wich the pupil acquires an identity. He is told there what he should do and get, and them, what he should be. There he learns to make out, to word the system.

We have asserted that Park's notion could be directly examined in a smaller setting-an institution, that it cuts across both the school and society, and that the school itself can be examined as a configuration of society. We have maintained that what is macrosociological outside the school is microsociologically outside the school is microsociologically magnified there in that the public school is a small society⁷.

Para entenderlo y hacerle frente, surge la necesidad de conocer y comprender las dimensiones en que se desarrolla la educación escolarizada actualmente, a fin de que la respuesta que busca en el P.E.I. tenga sentido, adaptándose a situaciones locales concretas.

⁷ B.Kheil – The School as a Small Society – Revista.

1.1.2.2 Dimensión Socio-Económica.

El Perú es un país considerado en vías de desarrollo, motivo por el cual sus sistemas educativos son limitados y su realidad socio-económica es crítica.

Contexto social.

La pobreza afecta severamente a la mayoría de la población, estimándose que más del 50% de los peruanos no pueden satisfacer sus necesidades básicas. Los más afectados están en las zonas rurales de la sierra y selva.

Este nivel de pobreza se expresa en una serie de indicadores, como el incremento de la mortalidad y morbilidad infantil por una asociación inevitable entre la desnutrición y la enfermedad sin atención médica oportuna. Otra manifestación es la precaria condición de las viviendas, situación que coloca a sus habitantes en altos niveles de promiscuidad y hacinamiento.

Para hacer frente a los altos niveles de desnutrición está priorizándose los programas de ayuda social, especialmente en los referentes a la alimentación, atendiendo a grandes grupos de riesgo nutricional, tales como madres gestantes y lactantes, niños menores de tres años y los escolares de educación básica de las escuelas públicas.

También en este contexto de lucha contra la pobreza, se plantea la reducción del analfabetismo como la universalización de una educación básica de calidad, mejorando la eficiencia del sistema, de modo que cada vez más alumnos culminen la educación secundaria. Desde esta perspectiva y siendo el Estado el que asuma la mayor carga de atención de la matrícula, es indispensable y necesaria una mayor cobertura del sector privado.

Desde el contexto social, es necesario igualmente explicitar las formas en que han venido cambiando los sistemas de relaciones sociales en nuestra sociedad, fracturadas en sus valores reguladores elementales, como son la ética y la moral, con la sucesión de gobiernos en que la corrupción y la falta de respeto a los derechos humanos, han sido, lamentablemente, antecedentes de la crisis social en la que nos encontramos.

La violencia terrorista que afectó la seguridad nacional desde inicio de los años 80, abrió brechas profundas para hacer viable una vida en paz y democracia entre los peruanos, conspirando de modo real, en contra de la vigencia de los derechos humanos y del orden jurídico-democrático. Según el análisis de la realidad peruana a la luz de los lineamientos y propuestas del Proyecto Educativo Católico, esta conspiración ideológica ha desarrollado sin límites la subversión terrorista y la asunción por la Fuerza Armada de una función tutelar, ejercida a su libre arbitrio. Siguiendo este análisis, en el curso de esta evolución estructural han aparecido o se han incrementado varias y graves lacras sociales como el narcotráfico y la corrupción generalizada, tanto en el ejercicio de la función pública como en las actividades privadas.

Igualmente se debe tomar en cuenta el incremento de los procesos de migración, por la movilización masiva del campo a la ciudad y presionada por la violencia terrorista. Estos fenómenos sociales han hecho olvidar a los actores de los procesos educativos, como por ejemplo la niñez y la juventud, motivo por el cual no existen estudios sociales efectivos que nos provean de información pertinente sobre este importante sector de nuestra sociedad o los que existen, han sido abordados fuera de su contexto social y económico.

Han aparecido además, un sistema de contravalores, fuertemente arraigados en nuestra sociedad, para lo cual la educación peruana no ha estado preparada, entre los cuales podemos señalar:

- El sentido hedonista de la vida, que ha generado el crecimiento del libertinaje, la violencia y la delincuencia identificada con pandillas de niños y jóvenes de zonas marginales.
- Los medios de comunicación social, que apuntan a modelos de vida de una sociedad de consumo, fuertemente arraigados en las aspiraciones de la niñez y la juventud.
- Ruptura de la estabilidad familiar, que encuentran en la relatividad del matrimonio el origen de sus desequilibrios. Ausencia de los padres del hogar por razones de separación conyugal, económicas, de empleo o migración.
- Desajuste entre la Escuela y la Familia, especialmente cuando la familia olvida su función primordial de primera educadora y lo delega en el centro educativo o cuando éste no la incorpora a su acción educativa.

Frente a estos desajustes, en muchos casos, la educación escolarizada en general, comunica los valores que legitiman las estructuras sociales injustas, siendo agencias de

“conformismo” y mostrando esta dualidad como algo inevitable que el hombre no puede cambiar.

Contexto Económico.

En este contexto, es preciso señalar que en las pasadas dos décadas el país vivió un período de aguda crisis económica con las consecuencias percibidas hasta la actualidad. Los años ochenta fueron quizás los más duros, ya que mientras el PBI decrecía a una tasa negativa (-1.2% anual), la población crecía al 2.1%. Paralelamente el PBI per cápita tenía una caída dramática: su valor en 1993 llegó a ser inferior en 20% al alcanzado en 1970. Es sólo a partir de 1993 que la economía comienza a mostrar signos de recuperación sostenida, ya que el PBI en este año alcanza 6.5% de crecimiento, en 1994 el 12.7% y en 1995 el 7.8%.

Ante este panorama, es importante aclarar que si bien los bajos niveles de producción de años anteriores explican las tasas de recuperación de la economía, hay que señalar que también influyeron medidas eficaces de ajuste y reactivación de la misma y el significativo crecimiento de los sub-sectores agrícola, pesca y agropecuario, antes los menos dinámicos en desarrollo⁸.

Sin embargo, la crisis económica en que nos sumergió un gobierno signado por la corrupción y el autoritarismo de la última década, trajeron como consecuencia los siguientes indicadores de deterioro progresivo de la situación económica del país:

- Recesión económica por la contracción de la industria, con el cierre ilimitado de fábricas y empresas del sector productivo y manufacturero.
- El aumento de la tasa de desempleo y el aumento del desempleo, a través del desarrollo de ocupaciones precarias.
- Deterioro del empleo de los más calificados, pero más intensamente en el de los menos calificados.
- Crecimiento ilimitado de la Población Económicamente Activa (PEA).
- El mayor crecimiento de la tasa de empleo se registró en los últimos años en sectores de baja productividad, en el sector informal, las microempresas y en sectores urbanos.

⁸ Perú National Report presented to the 45th Session of the International Conference in Education – Geneva 30 – September – 5 October – 1996.

- Centralización financiera en la capital, concentración industrial y aglomeración urbana, con la consiguiente desigualdad de desarrollo entre las diversas regiones y dentro de ellas.
- Escasa generación de excedentes y capacidad para el ahorro interno.
- Sectores importantes de inversión vinculados al mercado externo y no a la ampliación del consumo y mercado interno.
- El crecimiento de la deuda externa que la hace impagable, además de las medidas económicas impuestas a los países deudores, como son la restricción del poder adquisitivo salarial, reducción masiva del empleo y control del gasto público, sin obtenerse los resultados esperados.
- La generalización de la propuesta neoliberal generadora de una neo-pobreza que se apoya en instituciones, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Internacional de Desarrollo y entidades financieras similares. Esta propuesta neoliberal ha sido formulada como “Iniciativa para las Américas” e implica una inserción de Latinoamérica en el mercado global, con el gobierno de USA como agente coordinador.
- Los programas sociales de los países en vías de desarrollo están sujetos a condiciones de los organismos financieros internacionales, que reducen la capacidad de decisión de los gobiernos sobre estos aspectos.

Ante esta exposición sintética y descriptiva del contexto estudiado, el balance de la situación económica actual es dramático, toda vez que se carece de recursos para invertir en proyectos de desarrollo nacional. A ello hay que agregar que el empobrecimiento de la población ha disminuido la capacidad adquisitiva de las personas y de los grupos familiares, afectando en mayor medida a los sectores pobres e inclusive medios de la población, ya que son cada vez más las familias que se ven imposibilitadas de atender las necesidades básicas de alimentación y salud, alejándose cada vez más la expectativa de proveer a sus hijos de una educación básica adecuada, que los prepare para insertarse a la sociedad, asegurándose condiciones de vida adecuadas.

Frente a estas preocupaciones también encontramos sistemas educativos deficientes o excluyentes, que no ofrecen sentido a las expectativas o necesidades educativas de la población a la que atiende.

Ante estas inquietudes debemos destacar el aporte del Proyecto Educativo CIEC, que en el tema de Educación Alternativa⁹, nos ofrece un interesante análisis sobre “Educar en y para el trabajo”, como una contribución al desarrollo social. Explicita que a través de la educación se hace necesario realizar una integración entre la ciencia, el estudio, el trabajo, la teoría y la práctica, la escuela y la vida, la enseñanza y la producción. La integración educación-trabajo, continúa, tiene que hacer de la educación un proceso transformador, tanto del propio estudiante trabajador, como de la estructura social en la que se desenvuelve. A ello hay que agregar que el espíritu de una capacitación laboral adecuada, debe formar en la valoración de esta expresión creativa por la que estamos llamados a realizarnos y a transformar nuestro medio con una clara conciencia comunitaria.

Todo lo expuesto nos lleva a destacar la importancia de esta dimensión en el contexto de la educación escolarizada, en vista de que los responsables de la toma de decisiones en este sector, establecerán los lineamientos de acción y los programas de desarrollo educativo, de acuerdo al espacio socio-económico en que se desenvuelven.

1.1.2.3 Dimensión Política.

Como la existencia humana es social y la educación es socializadora, las personas a las que se educa, no pueden abstraerse de esta dimensión, y deben asumir concientemente su responsabilidad en la justa organización de la sociedad.

Existen indicadores de análisis importantes para llegar al conocimiento y comprensión de esta dimensión:

- El centralismo del poder político ha crecido a costa del poder local, con el riesgo de que las regiones, de reciente creación ahonden este problema o de manera positiva ayuden a una efectiva descentralización.
- La carencia de tradiciones políticas democráticas en las instituciones sociales y de gobierno.
- La burocratización del aparato del Estado sin vocación de servicio.
- Los partidos políticos y los grupos de presión (gremios patronales y sindicatos perdieron vigencia en la última década y actualmente no son modelos de participación democrática¹⁰.

⁹ CIEC – Proyecto Educativo – Educación Alternativa.

¹⁰ “El Escenario Político” – III Seminario sobre Análisis y Perspectivas de la Educación en el Perú – Centro de Investigaciones y Servicios Educativos – Pontificia Universidad Católica del Perú – Octubre 1989.

Al tomar en cuenta esta dimensión se entiende el papel fundamental que le corresponde a la educación escolarizada para formar social y políticamente a los niños y jóvenes, y asuman una postura crítica frente a la realidad, asegurando su participación e intervención en ella, como ciudadanos del universo, aportando en decisiones colectivas que contribuyan al bien común y al desarrollo social.

J. Capella¹¹, nos ofrece un valioso aporte para el análisis de esta dimensión, al hablar de “Educación, Valores y Violencia”, fijando claramente su posición respecto al tema educativo, planteando que:

“la educación por sí sola no es capaz de cambiar la sociedad, pero tampoco puede haber un verdadero cambio de ésta sin el apoyo y aliento de ella. Por lo tanto no concibe un proyecto pedagógico al margen de un proyecto histórico global, y tampoco favorece la conquista y consolidación de un proyecto histórico sin el apoyo de un proyecto pedagógico. Es por esto que delimita el tema educativo no solo a los aspectos de contenido (qué enseñar) y de las estrategias (con qué recursos y dentro de qué vías enseñar) sino también en el por qué y para qué enseñar, a favor de la definición e implementación de un “proyecto de sociedad”.

Y en el tema de valores y violencia, plantea la exigencia de una educación para construir la paz, no solo disminuyendo la violencia, sino haciendo crecer la justicia, interpretada actualmente como sinónimo de desarrollo social y político.

Toda esta situación demanda que en el aspecto específico de Política Educativa, es necesario llegar a un consenso general que asegure la existencia de una Proyecto Educativo Nacional de largo alcance y no solo sujeto a las intenciones y buenos deseos de los gobiernos de turno. Para ello es imprescindible como bien señala J.Capella¹², la interrelación y complementación del enfoque económico y del social. Esta integración, además de ser un elemento estratégico en las intervenciones, es el nexo que permite una fecunda y estrecha relación entre la administración pública y la sociedad civil que se organiza para llevar a cabo proyectos innovadores.

En este aspecto consideramos particularmente significativo el aporte del citado autor, respecto a los recursos que pueden potenciar nuevas actitudes y conductas y modificar

¹¹ J.Capella – Una Década en la Educación Peruana (1980-1990) – Reflexiones y Propuestas – Editorial Cultura y Desarrollo.

¹² J.Capella – Avances en el estudio del tema Ideología, Utopía y Proyecto Educativo.

las prácticas sociales, conduciendo así al enriquecimiento humano. Estos recursos no convencionales que poseen un carácter histórico-antropológico y que pueden ser movilizados en función de un desarrollo alternativo, para un proyecto educativo innovador, son los siguientes:

- Las redes sociales, o sea los sistemas de valores y de referentes generados por la tradición histórica.
- La memoria colectiva, la cual recoge y conserva la historia social del grupo y sus conquistas.
- La identidad cultural, generadora de la individualidad étnica y de la conciencia de diferenciación de clases, y
- La visión de mundo resultante de la interacción entre las personas y la naturaleza.

Así, en la medida que surjan más indicadores significativos en el escenario político, más actores, propuestas y reflexiones, en demanda de una educación escolarizada pertinente y de calidad, aumentarán las posibilidades de que en el seno del proyecto educativo institucional, se encuentre consensos, involucramiento por parte de la sociedad, campañas eficaces y colaboración de los medios, de modo de asegurar la estabilidad de la política a mediano y largo plazo en el ámbito escolar.

1.1.2.4 Dimensión Cultural.

Esta dimensión toma en cuenta el aspecto histórico antropológico, pues el proyecto educativo asume y valora al hombre en su realidad histórica y cultural concreta. En este marco de referencia, la educación debe ayudar al hombre peruano a sentirse parte viviente y activa del proyecto histórico de nuestro país, integrado por diversidad de culturas, de regiones, de clases sociales, que aspiran hoy más que nunca, alcanzar una vida plena y digna.

Y para complementar este enfoque, tenemos que la sociedad actual, en un sentido amplio, se caracteriza por un creciente multiculturalismo. Son varios los factores que contribuyen a ello; se cita, por una parte, un proceso general de urbanización con un crecimiento progresivo de las ciudades, produciéndose la concentración de culturas procedentes de muy diversos lugares, a veces considerablemente distantes.

Como antecedente histórico, tenemos que con el proceso de descolonización que se produce intensamente en esta época y con el desarrollo de las relaciones democráticas

basadas en el reconocimiento del derecho de los pueblos a la autodeterminación y a la convivencia pacífica, se produce una reconsideración, una revalorización de las culturas de todos los grupos sociales. Frente a ello se olvidan las antiguas ideas sobre la superioridad de unas culturas sobre otras y se reconoce el derecho de las gentes a conservar sus creencias, valores, estilos de vida y formas de expresión. En este último caso, se produce una auténtica revalorización de las lenguas propias de cada cultura.

En correspondencia con las características de una sociedad multicultural, la educación debe adoptar una serie de cambios sustanciales que la permitan convertirse en un eficaz instrumento para la formación del hombre dentro de un contexto plural. Así una forma de educación multicultural más avanzada, debe adoptar una perspectiva interaccionista a partir de la aceptación de la existencia de distintas culturas y de la posibilidad de desarrollo en un proceso de intercambios mutuos que contribuyan al enriquecimiento de la sociedad en general y de la persona en particular.

Desde este enfoque el Proyecto Curricular de un centro educativo, requiere una profunda revisión de su política intercultural, y en este aspecto seguimos a J.Capella¹³, quien señala que diseñar y desarrollar un “currículo culturalmente pertinente” implica que se haga en función a lo mejor y más valioso de cada uno de los ámbitos espaciales (universal, occidental, latinoamericano, nacional y local), e incorporando a la vez los aportes más significativos del pasado, del presente y de los proyectos a futuro.

Complementamos esta reflexión planteando que el proceso de socialización contribuye en la educación, como una acción orientada a insertar a las personas en determinadas estructuras sociales (progresivamente a la sociedad en su conjunto) y viabilizar la interiorización de la cultura correspondiente a ella. A ello coadyuva los códigos lingüísticos, la identidad cultural y los procesos integracionistas.

También desde el punto de vista psicológico, los procesos de socialización han sido estudiados como ejemplo específico de “aprendizaje social”. Casi todas las teorías psicológicas del aprendizaje (excepto, tal vez, las formas más rígidas del behaviorismo) ponen en evidencia que el sujeto socializado no es jamás puramente pasivo al recibir por transmisión el lenguaje cultural; es decir no es una tabla rasa sobre la que se imprimen los símbolos culturales, los contenidos culturales; es capaz de seleccionarlos, de caracterizarlos con la propia subjetividad, de restituirlos al socializador, enriquecidos por la propia experiencia. Hay que tomar en cuenta que estas capacidades reactivas

¹³ J.Capella – (Op.48-49)

son fácilmente vencidas por la preponderante y masiva acción “conformista” de la sociedad, si no son desarrolladas y sostenidas por estímulos más específicamente educativos.

A nivel escolar, es importante tener presente las modalidades según las cuales la cultura se transmite de una generación a otra, ya sea por los procesos de socialización (inculturación y aculturación, según la tecnología propia de la antropología cultural) y sobre las intervenciones más específicamente educativas.

It can be said that the school has become the major socializing agency in the culture, the chief institution for bringing up a new generations. In this new shift in the balance of power among traditional institutions there has been an interinstitutional acculturation.

Sin embargo, tenemos que ser conscientes que en la situación actual, observamos cómo el sistema escolar, no siempre ha respetado la identidad cultural, al imponer expresiones foráneas dominantes de cultura, reforzada por la irrupción en todos los ámbitos de la vida de los medios de comunicación social que promueven la adopción de modelos de vida ajenos a la propia realidad y que son de gran influencia, especialmente en los jóvenes.

Es así que nuestra realidad educativa afronta una variedad de grupos culturales que van perdiendo su identidad cultural al tener un mayor acceso a la cultura universal, surge la interrogante sobre cuál es la cultura que el proyecto educativo debe transmitir a sus alumnos, pues a través de él se transfieren las distintas formas de cultura. La respuesta puede encontrarse en una educación que exprese fehacientemente el sentir de una nación, afianzando los valores culturales propios, enriqueciéndose de los foráneos, sin ser una propuesta alienante.

Por otro lado, también nos interesa conocer el “estilo de cultura” que posee un centro educativo para promover innovaciones educativas que mejoren en lo posible el estilo de gestión, y por ende la calidad de la enseñanza. Resulta relevante entonces conocer cuál es el estilo predominante, entre los cuatro tipos de cultura escolar que conocemos, para ayudar al diagnóstico de la organización escolar materia de nuestro estudio.

Siguiendo a J.M.Ruiz¹⁴, a continuación señalamos las definiciones de cultura que servirán de marco de referencia para determinar el estilo de cultura del centro educativo.

- **Cultura Fuerte e Integradora.** Esta orientada hacia la sociedad. En ella existe una alta aceptación de los valores básicos y se interviene activamente en su logro. La innovación, la adaptabilidad a nuevos entornos, el tratamiento personalizado de cada situación y la flexibilidad de funciones y enfoques son una de sus principales características.
- **Cultura estable u optimizante.** Esta orientada hacia los resultados. Esta cultura existe cuando hay valores comunes aceptados por la mayoría, pero con poca intervención voluntaria para lograrlos. Los miembros siguen la dinámica de una organización regida por normas, si bien las innovaciones y solución de problemas pueden encajar perfectamente dentro de ellas.
- **Cultura Débil o Satisfaciente.** Esta orientada hacia la función. Se identifica por carecer de valores comunes y una baja intervención en la dinámica de la organización. Sus miembros luchan por sus propios intereses, provocando la paralización de la organización, con lo que sus servicios a la sociedad se hacen de baja calidad.
- **Cultura Inestable o Política.** Esta orientada hacia las personas. En esta cultura no existen valores básicos aceptados por la mayoría de sus miembros, ya que dichos valores son individuales y de subgrupos. Provoca conflictos permanentes, ansiedad individual e inmovilidad en la vida organizativa.

1.1.2.5 Dimensión Religiosa.

Para el tema que nos interesa, el proyecto educativo institucional, puede considerarse como parte del Proyecto Educativo Católico en una dimensión eclesial. Es importante destacar el rol de la educación católica en el ámbito de la enseñanza privada, cuya misión es esencialmente evangelizadora por la tarea de acompañar a los alumnos en la maduración de su Fe.

En este contexto eclesial, la CIEC, en su visión crítica de la realidad nos habla que hoy en día a más de tres lustros del Concilio Vaticano II, parecen imponerse inexorablemente el secularismo y la racionalidad tecnológica guiada por la suprema ley del mercado y la ganancia y no solo en América Latina sino también en los países

¹⁴ J.M.Ruiz – Evaluación de los Centros Educativos.

desarrollados del hemisferio norte. Es por ello que la Iglesia, a través de la escuela (lugar privilegiado de evangelización), cada vez se siente más llamada a defender e inspirar la calidad de la vida humana y construir la civilización del amor, a lo cual nos invita, como bien se menciona, Juan Pablo II.

J.Capella¹⁵ nos habla en esta dimensión, de que la Asamblea Episcopal Peruana, precisaba en 1982, que la misión de la Iglesia en el campo de la educación, como expresión genérica de evangelización, se concretiza existencial y dinámicamente en un proyecto educativo, que requiere una programación que debe tener en cuenta toda expresión educativa en el Perú y la idiosincrasia de cada grupo étnico dentro de su gran diversidad.

Continúa mencionando que los Obispos, al analizar la dimensión histórico-antropológica del proyecto, plantean que ésta asume y valora al hombre en su realidad histórica y cultural concreta y por eso brota dentro de un contexto político, social, económico y religioso. El Proyecto Educativo Cristiano, añaden, ayuda al hombre peruano a sentirse parte viviente y activa del proyecto histórico de todo nuestro pueblo, integrado por diversidad de culturas, de regiones, de clases sociales, que buscan, hoy más que nunca, el logro de una vida acorde con la dignidad humana, reforzando lo señalado en el primer párrafo.

En el campo pedagógico mismo, la educación católica debe esforzarse por superar la fragmentación e insuficiencia de los programas. A los profesores de los cursos de Etnología, Biología, Psicología, Sociología y Filosofía, con el apoyo de los de Formación Religiosa y responsables de Pastoral, se les presenta la ocasión de exponer una visión unitaria del hombre, necesitado de redención, e introducir en ello la dimensión religiosa. De esta manera pueden llegar a un concepto más maduro de la persona con todo lo que le pertenece: inteligencia, voluntad, libertad, sentimientos, facultades operativas y creativas, derechos y obligaciones, relaciones sociales y misión en el mundo y la historia. El educador católico encuentra así el camino preparado para presentar orgánicamente la antropología cristiana.

¹⁵ J.Capella – (op.65)

1.2 LAS REFORMAS EDUCATIVAS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL Y LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.

1.2.1 Alcances.

Las reformas educativas son un fenómeno que trasciende las fronteras de los países e incluso de los continentes. Promovidas y financiadas (en parte) por organismos internacionales, pretenden comprometer a todos: gobierno, sociedad civil, sector público y privado, instituciones religiosas.

Asimismo, los foros, cumbres y encuentros regionales y mundiales que se vienen celebrando en los últimos años ha creado conciencia mundial sobre el tema; han globalizado el tema educativo, respetando, al menos en principio las culturas particulares. Sin embargo los resultados no siempre fueron los esperados por no haberse desarrollado adecuadamente los recursos endógenos.

Según estudiosos como R. Alonso (República Dominicana – Enero 2001) el tema central eje que desencadenó este movimiento, es el concepto de: “la educación para todos y de calidad”.

Siguiendo su análisis, se entiende que:

“Educación para todos” ha tenido éxito como toma de conciencia y el tema de la calidad de la educación ha provocado una redefinición de los fines y funciones de la educación, además de una serie de consensos que no se pueden ignorar. El “Aprender a Ser” de la Comisión Edgar Favre evoluciona y se enriquece hasta llegar a la “Educación encierra un tesoro” de Jacques Delors. Es en este contexto donde se van desarrollando las reformas educativas a nivel regional y local.

Asimismo, las reformas educativas se plantean sobre la propuesta fundamental de una elaboración libre de proyectos institucionales y por ende curriculares, a partir, claro está, de las líneas básicas marcadas o diseñadas en un currículo común de referencia. Cabe resaltar que en este campo la Iglesia ha tenido un aporte significativo, contribuyendo al análisis y a la praxis con documentos orientadores pontificios y aportes regionales como Medellín, Puebla, Santo Domingo y CIEC.

En los últimos años se está produciendo en distintos países de América Latina y Europa un amplio debate sobre los cambios educativos como alternativa para hacer

frente a los problemas que se plantearon a fines del siglo XX y favorecer los cambios educacionales que preparen a los hombres y mujeres del presente siglo. En este sentido se ha iniciado un Plan de Reformas Educativas que en menor o mayor medida se vienen aplicando en los países de la Región.

Across the world, many other approaches to educational reform are sponsoring greater diversity in teaching and learning to accommodate conditions of rapid change and multiculturalism. These reforms accord greater discretion to teachers and schools to meet their pupils' need by giving them significant flexibility over curriculum matters, and not just over the details of budget, administration and governance. They are often reforms that also take a more generous, respectful and inclusive stance towards teachers, instead of scapegoating them for the problem, heaping mountains of unwanted change upon them, and largely ignoring their own needs for professional learning, growth and support as part of the overall change effort.

A further aspect of the image of the future in the reforms of the 1980s and 1990s was that it provided a means of presenting the new reforms as ushering in a new era of success and prosperity. The White Paper Education and Training for the 21st Century provided few details of the long-term future, but gave a firm promise that "Our plans will meet the needs of the next decade and the next century". For young people, they would "offer the means of qualifying for careers with good prospects and job satisfaction" – "while also creating", better opportunities for young people from all backgrounds, of both sexes, from inner cities and elsewhere ". In the case of employers, they would offer "the means of working with education and training providers to produce skilled and motivated young people who will make a real contribution to the success of their companies and local communities"¹⁶.

Es importante por lo tanto, que las ideas y propuestas pedagógicas que conllevan los planteamientos de estas reformas, lleguen a todos, porque afectan a todos y es el resultado del esfuerzo de todos los agentes educativos y ya que se está en el mismo camino, lo importante es aportar para mejorar la educación, pues el tema de reforma educativa es de una centralidad indiscutible en el campo de la educación. Por ello es

¹⁶ A.Hargreaves and R.Evans – Beyond Educational Reform – Open University Press – Buckingham – Philadelphia – First Published – 1997.

importante tener claro cuál es su naturaleza, sus implicancias y los aspectos prácticos que ella comporta.

De ahí que remitiéndonos a algunas publicaciones sobre el tema, se sitúa a las reformas educativas en cuatro niveles:

Nivel Académico: en el que se realizan consideraciones desde un marco teórico más general y englobante, tratando las reformas desde teorías referenciales.

Nivel Sociológico: la profesora M.Demarchi¹⁷, aborda el tema desde este enfoque, en donde se explicitan las dimensiones que comporta un tema de esta naturaleza. Nos explica que siguiendo la tradición sociológica más rigurosa, se trata de no desconectar o analizar la educación fuera de la sociedad y del tiempo en que vivimos, contextualiza la problemática educativa en las actuales circunstancias témporo-espaciales en las que debemos emprender los cambios educativos.

Nivel Axiológico o de Principios en que se sustentan: se trata de explicitar los fundamentos de la propuesta concreta de reforma de la educación: en la definición de los objetivos; la explicitación de la forma de estructurar el sistema educativo; el desarrollar un marco referencial conforme al cual se han de organizar los establecimientos docentes; desarrollar un curriculum, con explicitación de contenidos, secuenciación y desarrollo de los mismos, metodología y procedimientos que se han de utilizar y sistemas de evaluación.

Nivel Legal: Coherencia de las normas legales que vertebran las reformas educativas con el modelo de organización de las instituciones educativas.

Estos cuatro niveles no se superponen, todos deben ir integrados y articulados.

Y citando nuevamente a M.Demarchi, podemos colegir que:

“para llevar a cabo con seriedad estas reformas educativas, no debemos caer en el extremo de una pura teorización sobre el tema que pretenden resolver los problemas prácticos; pero tampoco en el extremo de pensar que se puede resolver con la pura experiencia; teoría y práctica tienen una reciprocidad de funciones en todos los ámbitos del quehacer humano: también en el de la educación”.

¹⁷ M.Demarchi – Reforma Educativa – Edit. Magisterio del Río de la Plata – Buenos Aires 1996.

1.2.2 Conceptualizaciones acerca de las Reformas Educativas.

Iniciamos esta parte recogiendo aplicaciones de algunos investigadores educativos, que nos dicen que, Reformar deriva de formar, significa formar de nuevo, modificar, transformar, cambiar; por consiguiente una reforma educativa va a implicar cambios, modificaciones, transformaciones. Es por ello que nos interesa consignar lo que dichos cambios y transformaciones, suponen: ¿Por qué se generan, ¿a qué apuntan?, ¿cómo vincular la dicotomía esencialista entre lo real y lo imaginario?.

Sin lugar a dudas, el tema de la reforma educativa es altamente convocante y de gran potencial teórico, por lo cual ha sido objeto de numerosos estudios en los últimos años. Tal como se precisa, esta temática, supuso definir un campo sobre, “sociología política de las reformas educativas” y, desde esta perspectiva realizar el máximo de esfuerzos para construirlo y organizarlo.

En el documento de CEPAL, “Equidad y Transformación Productiva”: Un enfoque integrado (1992), bajo el título: “Políticas para una Reforma Educacional”, se dice:

“Una estrategia de reforma para integrar la educación a la transformación productiva con equidad y en democracia necesita responder a dos criterios esenciales: el de equidad y desempeño. El primer criterio considera la igualdad de oportunidades, la compensación de las diferencias, el desarrollo equilibrado y la cohesión del cuerpo social en su conjunto; el otro, la eficacia (metas) y la eficiencia (medios), evaluando rendimiento e incentivando la innovación”.

La estrategia propuesta apunta a generar en los próximos años, ciertas condiciones educacionales de capacitación y de incorporación del progreso científico-tecnológico que hagan posible la transformación de las estructuras productivas de la región en un marco de progresiva equidad social. Dichos objetivos solo podrán alcanzarse si se logra una auténtica reforma de los actuales sistemas educativos y de capacitación laboral existente en la región.

También encontramos del estudio de las reformas de las últimas décadas en América Latina, un nuevo modelo de relación entre Estado y sociedad, en donde se ha alcanzado una mayor toma de conciencia de los gobiernos sobre el tema educativo, colocando en su agenda el perfil de persona, con determinados saberes y

competencias, que se requiere para alcanzar un nivel de transformaciones sociales y productivas con equidad y en democracia.

Seguimos a D. Coraggio¹⁸ quien nos ayuda en el análisis, invitándonos a debatir sobre: qué efectos no deseados tendrá que las políticas sociales sean diseñadas por organismos que no son controlados políticamente por los destinatarios de las mismas. Además, señala, debería tenerse presente, la responsabilidad que en América Latina han tenido los organismos internacionales en el diseño de políticas sectoriales e incluso de proyectos nacionales hoy considerados fracasados.

Al respecto, si bien la voluntad de realizar esfuerzos propios es importante, lo es también el pedido de ayuda solidaria a nivel internacional, a través de los organismos de cooperación. Más es importante advertir el riesgo, pues si bien las experiencias y los lineamientos aparecen como recomendaciones, su aceptación condiciona la ayuda de los organismos multilaterales. No es el objetivo analizar las consecuencias, solo plantear su significación en la orientación de las políticas educativas de cada país.

Es interesante el estudio o proyección que hace de estos señalamientos, al recordar que en la cuarta reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal realizada en Quito en abril de 1991, analiza en la región “la crisis económica y la reducción del gasto público destinado a educación”; “el deterioro de la oferta educativa del sector público”; el “agotamiento de una concepción de un estilo de desarrollo educativo”. En consecuencia propone “la necesidad de iniciar una etapa de desarrollo educativo a través de un nuevo estilo de gestión”.

Y es aquí donde la gestión de un proyecto educativo institucional, tiene relación directa con las reformas educativas iniciadas, como conducción de los sistemas y los procesos educativos a nivel de centros educativos. Se les presenta así varios desafíos, entre los principales: mejorar su eficacia (volviéndola más relevante y pertinente); mejorar la calidad y la equidad; mejorar la eficiencia.

1.2.3 Contextualización de las Reformas Educativas.

Frente al estudio y reflexión sobre las reformas, se hace necesario ubicarlas en un determinado contexto; citando como ejemplo:

¹⁸ Coraggio – (op.72)

- La nueva conceptualización de las relaciones entre educación y sociedad que ve al conocimiento como el factor clave del crecimiento económico y de las relaciones sociales. Desde esta óptica, la educación ocupa un lugar significativo tanto en el nivel teórico como en el de las nuevas estrategias de desarrollo.
- Las nuevas relaciones Estado-educación, donde se propone poner en debate si se ocupa de la educación en un ¿para qué y por qué? , lo cual conlleva a debatir la reducción de la esfera de la influencia del Estado y las políticas de descentralización, privatización, racionalización etc., además de señalar los criterios de modernización.
- Los complejos procesos de internalización, globalización y regionalización en que se generan tensiones entre postulados tales como autonomía, identidad, cooperación etc.
- El fuerte deterioro de las condiciones cualitativas de la vida humana.
- Una sociedad caracterizada por el inmediatismo, sin visión de futuro, basada en la improvisación y el riesgo.

1.2.4 Las Reformas Educativas y su Relación con el P.E.I.

Se establece que las reformas educativas le sirven de marco orientador en cuanto:

- Le ayuda a entender la reforma como un proceso de regulación social.
- La diferenciación entre reforma e innovación, referida esta última a cambios relativos fundamentalmente al contenido y a los métodos de aprendizaje, a diferencia de la primera, que supone repensar el sistema educativo.
- La amplitud de las reformas en materia de normativas y recursos que estructuran el sistema educativo exige un potencial de energía social que se logra mediante la confluencia y la coordinación de esfuerzos de una pluralidad de agentes, pese a lo cual cualquier renovación debe realizarse con y desde los profesionales de la enseñanza.

1.3 DESARROLLO NORMATIVO DE LOS PROGRAMAS EXPERIMENTALES Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS INNOVADORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL PERU.

1.3.1 Antecedentes.

La Ley General de Educación de 1982 y la Constitución Política de 1993 promueven el desarrollo integral de la persona humana a través de la educación. El sistema y

régimen educativo son descentralizados, fijando el Estado los lineamientos generales de política educativa, de planes de estudio, requisitos mínimos de organización de los centros educativos y supervisión educativa.

Entre los alcances más relevantes tenemos:

- La Carta Constitucional que amplía los alcances de la obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria y establece como prioridad la erradicación del analfabetismo.
- La Promoción de la educación bilingüe y la preservación de las diversas manifestaciones culturales y lingüísticas.
- La educación estatal gratuita, estando la universitaria sujeta al rendimiento académico.
- El reconocimiento a la educación privada y su subvención por parte del Estado en un tipo determinado de colegios. En el rubro económico, los centros educativos están inafectos de todo impuesto directo o indirecto.
- Los medios de comunicación quienes tienen la obligación de colaborar en la educación y la formación moral y cultural.
- Que en el contexto de la libertad de la enseñanza, los centros educativos se obligan a respetar la identidad del educando, y a darles buen trato psicológico y físico.
- Las normas básicas que promueven el conocimiento, aprendizaje y práctica de las humanidades, ciencia, técnica, artes, educación física y deporte.
- La formación ética, cívica y sobre los derechos humanos que son obligatorias en todos los niveles del sistema, respetándose la libertad de conciencia en la educación religiosa.

En cuanto a la Ley General de Educación que se aprobó en 1982, su contenido desarrolla los principios rectores de la educación, las características de la carrera magisterial, la estructura general del sistema, las normas básicas relativas a los centros y programas educativos, la función de las municipalidades y gobiernos regionales en la educación y la administración del sistema.

Esta ley es anterior a la Constitución vigente, pues esta última se aprobó en 1993. Existe la necesidad de adecuarla a los cambios que plantea la Carta Magna, así como a recientes dispositivos relacionados con la educación privada y la gestión de los centros educativos; el Ministerio de Educación y el Congreso tienen en estudio algunas propuestas al respecto. Otra norma fundamental del sistema la constituye la Ley del

Profesorado, aprobada en 1984 y modificada en 1990, que establece el régimen docente como carrera pública y como ejercicio particular.

A la luz de los diagnósticos sectoriales, el gobierno anterior decidió la modernización de la gestión. Para ello, en agosto de 1995 se autorizó al Ministerio de Educación una nueva reorganización administrativa, abarcando las reformas presupuestarias y de los cuadros de asignación de personal requeridos. De esta manera, el Ministerio adelantó algunos de los cambios indispensables que forman parte del Programa de Modernización del Estado, proceso que se desarrolló en todo el aparato del Estado durante 1996.

La propuesta de modernización del 95, buscó lograr estructuras de organización de la educación a nivel central, intermedio y local, concebidas para acercar las decisiones al lugar donde se producen las acciones educativas. Para ello era necesario cambiar los estilos de gobierno de la educación trasladando progresivamente competencias y responsabilidades de carácter pedagógico e institucional del nivel central e intermedio a las escuelas.

Esta transferencia de decisiones a los centros educativos pretendía:

- Reforzar la autoridad del director, y su capacidad de gerenciar y manejar un presupuesto.
- Permitir a las escuelas planificar su desarrollo definiendo sus estilos de gestión pedagógica y administrativa en el marco de un proyecto educativo institucional.
- Capacitar al personal directivo y administrativo.
- Plantear a ese nivel una política de remuneraciones basada en el mérito y que premie la iniciativa y creatividad tanto de directores como del docente.

Para ello, sin embargo, es necesario redefinir y fortalecer la capacidad de las instancias intermedias y el Ministerio de Educación en sus funciones; por ejemplo, en el planeamiento estratégico, la medición y supervisión de la educación, el control del proceso de descentralización, la promoción de innovaciones y la búsqueda de fórmulas de consenso.

Otro componente importante fue el cambio de estructura de la sede central del Ministerio; en 1995 se desdobló el Vice-ministerio de Educación en dos áreas, creándose los Vice-ministerios de Gestión Institucional y de Gestión Pedagógica. La

finalidad de estos organismos es eminentemente técnica y orientada a asistir a las regiones y a las USE. Una segunda finalidad concierne al establecimiento de lineamientos y criterios para la organización y funcionamiento de centros educativos, incluida la elaboración de estructuras curriculares básicas. Se busca cambiar la óptica de una administración central, excesivamente reguladora y que trabaja para si misma, por una cultura organizativa de servicio a los centros educativos.

Es en esta área técnico-pedagógica, donde el modelo de gestión avanza en una propuesta importante de simplificación de normas que permiten al centro educativo desarrollar mayor creatividad e iniciativa. Así por ejemplo, la Ley Orgánica actual dice que el Ministerio de Educación, define las estructuras curriculares básicas y norma el desarrollo de las políticas y normas educativas de los diferentes niveles y modalidades. La Resolución Ministerial 016-96 ED refuerza este planteamiento disponiendo que los centros educativos definan el uso de hasta un 30% del tiempo efectivo en la escuela. Además, posibilita que los centros educativos progresivamente asuman funciones de contrato, cese, reasignación y evaluación interna de su personal.

Según la normatividad vigente, los programas de estudio tienen vigencia mínima de seis años, después de los cuales pueden realizarse modificaciones para adecuarlos a los avances de la educación y los nuevos requerimientos de carácter nacional y local.

1.3.1 Enseñanza Privada.

En este campo específico del estudio, es necesario señalar que la Constitución reconoce la educación privada. Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados, los que pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines dentro de las normas de derecho común.

La educación privada se rige por la Ley 26549, referida a la Ley de los Centros y Programas Educativos Privados, promulgada en 1995. Ella regula las actividades de los centros y programas educativos de educación inicial, primaria y secundaria y establece la potestad del propietario de un centro educativo de:

- Fijar la línea axiológica de su centro, respetando los principios y valores establecidos en la Constitución.
- La duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios.

- Los sistemas de evaluación y control de los estudiantes.
- La dirección, organización, administración y funciones del centro.
- Los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas.
- Las relaciones con los padres de familia, sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo.

Los alcances de la Ley de los Centros y Programas Educativos Privados representan un significativo avance en cuanto a libertad de gestión, destinándose a corregir algunas situaciones en las cuales el exceso de control y fiscalización recortaba las capacidades de creatividad e innovación.

La educación privada opera bajo dos modalidades: el autofinanciamiento para su funcionamiento o una fórmula mixta que supone una subvención por parte del presupuesto estatal. Dentro de esta segunda modalidad se encuentran los centros de educación especial, los integrantes de la red Fe y Alegría y los denominados colegios parroquiales; todos ellos reciben apoyo del Estado en plazas docentes.

Tipos de establecimientos y de programas en los diferentes niveles y matrícula.-

Según quien promueve el centro educativo privado y su fuente de financiamiento, ellos pueden responder a la tipología siguiente:

- Centros educativos privados laicos autofinanciados.
- Centros educativos privados de gestión cooperativa.
- Centros educativos promovidos por la Iglesia Católica.
- Centros educativos promovidos por otras confesiones religiosas.

Los centros educativos privados laicos autofinanciados, representan la mayor proporción de centros educativos privados que funcionan en el país. En su mayor parte, la principal fuente de financiación de sus actividades es el pago de enseñanza, la que se complementa con donaciones y aporte efectuados por las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS) y otras personas naturales y jurídicas.

Otro punto clave se refiere a que la educación católica es orientada por la Sagrada Congregación para la Educación Católica, tal como lo señala el Concordato (Acuerdo) entre la Santa Sede y la República del Perú; la Iglesia Católica tiene plena libertad para

establecer centros educacionales de todo nivel, de conformidad con la legislación nacional en el ámbito de la educación privada. En este marco, la actividad de la Iglesia se desarrolla en los siguientes tipos de centros educativos: autofinanciados, de financiación mixta y estatales.

Por otro lado es importante conocer que la participación del sector privado se ha venido manteniendo entre un 15.17% de la matrícula. Si esta participación se observa por niveles y modalidades podrá apreciarse que es del 14.1% en Inicial; 12% en la educación primaria y 16.2% en secundaria. Ello indicaría además que el promedio de alumnos por centro educativo privado es menor que el de los públicos, (Estadística 1995).

Comparada la participación privada en la atención de la matrícula con la de otros países de la región latinoamericana, se observa su baja cobertura. En 1991 era 14%, frente a un 17% en Uruguay, 26% en Bolivia, 29% en Venezuela y Argentina, 39% en Colombia y 42% en Chile.

De los Programas Experimentales o de Innovación Curricular.-

Atendiendo a los requerimientos del estudio que venimos desarrollando, veamos este aspecto, tomando en cuenta que a inicios del 80 surge el impulso para desarrollar Programas y Proyectos educativos de carácter experimental o innovador, en el marco de apertura de la Ley General de Educación. Algunos centros educativos con programas alternativos aceptan las ofertas del Ministerio de Educación para ensayar nuevos métodos de trabajo, definir objetivos concretos y ajustar los contenidos de aprendizaje a las características de los alumnos y del medio circundante.

Los Programas y Proyectos a experimentar tienen unas características genéricas comunes, en cuanto que han de ajustarse a unos criterios normativos fijados por el Ministerio de Educación para su puesta en práctica y posterior supervisión.

Alcances:

- En primer lugar, es preciso señalar que cada centro ha de elaborar su propio proyecto, fijando los objetivos, el programa de trabajo y las actividades más significativas. Este proyecto implica el compromiso del profesorado en su desarrollo y

- requiere la aprobación de los órganos de gobierno del propio centro, y la aceptación posterior por parte de los servicios de la administración educativa.
- En segundo lugar, el proyecto debe señalar con claridad la metodología empleada y los recursos disponibles y necesarios para su desarrollo.
 - Una tercera característica es su duración limitada, quedando sometido el proyecto a la supervisión, animación y control de la administración, y condicionando su validez académica a los criterios externos de evaluación fijados por ella.

De acuerdo con estas características, se garantiza la voluntad del profesorado y de los centros participantes en su desarrollo, además de asegurar el seguimiento de la experimentación por parte de los responsables de la Administración Educativa con el fin de poder aportar los recursos necesarios e introducir las modificaciones puntuales precisas en cada uno de ellos, con el fin de contrastar resultados y poder proceder posteriormente a la implantación generalizada.

Es en este contexto en el que surgen los Centros con Planes y Programas Experimentales y los Proyectos Innovadores. A ellos se les ha posibilitado la innovación orientada y mediante este sistema se han establecido cauces para estimular el trabajo creativo de los profesores y la reorganización del trabajo en equipo en los centros educativos privados del país.

CAPITULO II

2. LA GESTIÓN DE UN PROYECTO EDUCATIVO INNOVADOR.

Marco Referencial.

Una de las características de las reformas educativas iniciadas en la década de los 90 en nuestro continente señala el impulso dado a uno de sus ejes fundamentales: la Gestión del Proyecto Educativo del centro educativo, relacionada con las dimensiones de los recursos institucionales y la descentralización del manejo del sistema a nivel macro y local. Este señalamiento podría indicar una respuesta de las políticas educacionales de los países de la región a la pretensión de tener escuelas más efectivas.

Como antecedente a la necesidad de brindar un aporte para mejorar la gestión de las organizaciones escolares, lo cual sin duda se asocia a las posibilidades de mejorar significativamente los niveles, hoy por hoy deficitarios, de calidad y equidad educacional, debemos comparar las exigencias educativas básicas del pasado, como por ejemplo una alfabetización compatible con procesos mecánicos repetitivos en el mundo productivo y una socialización básica en valores de convivencia e identidad nacional, en los planos social y cultural, con los requerimientos de cambio que la sociedad actual del conocimiento, plantea al sistema escolar. Por ejemplo, exige que se forme en las personas competencias intelectuales y morales a la altura de las nuevas exigencias (aceleración del ritmo de cambios tecnológicos, el crecimiento explosivo de la información entre otros factores), lo que puede significar personas más flexibles y con mayor capacidad de adaptación a situaciones nuevas; a su vez, la globalización de la economía y la competencia internacional, plantean a la educación elevar la competitividad mediante recursos humanos capaces de utilizar efectivamente la información y el conocimiento, en la innovación y la generación de valores agregados a su efectividad; demanda asimismo que en su tarea formativa esencial sea capaz de responder a las profundas presiones de cambio provenientes de su contexto externo.

Lo señalado, está presente en la mayoría de las reformas y proyectos de mejoramiento de la calidad de la educación, pero somos conscientes de que aún no han hecho impacto sobre los sistemas escolares, debido entre muchas causas a que el contexto

sistémico en que se dan los esfuerzos de reforma curricular aún siguen manteniendo el sesgo del pasado, con políticas educativas efectivistas de corto plazo, carentes de un proyecto educativo nacional.

Como causa significativa de esta situación altamente deficitaria, podemos encontrar el tipo de gestión que se presenta en cada centro educativo y en niveles superiores del sistema escolar. Cobra entonces mayor importancia que en la medida que no se efectúe un cambio significativo en la gestión de los establecimientos educacionales y a nivel de sistema educativo nacional, difícilmente se podrá dar un salto cualitativo a la modernidad para insertarnos de manera eficiente en el sistema global mundial.

Se trata de un cambio de gran importancia, pues se plantea cambios en los paradigmas educacionales de los países de la región. Por ejemplo en el Perú, cuya estructuración política es unitaria, donde hay dos niveles de definición curricular antes de llegar al centro educativo, tal cambio alude al cambio de la situación pasada, en que en una matriz jurídico legal de pensamiento sobre igualdad ante la ley, su foco era la homogeneidad (igualdad) de lo ofrecido como insumo para el aprendizaje de los alumnos, a una visión orientada por el objetivo de obtener resultados para alumnos de las más diversas provincias y con necesidades educativas también diferentes, y que en función de ello, debe variar las características de las oportunidades de aprendizaje que ofrece. Tales variaciones y sensibilidad a variaciones regionales, étnico-culturales, sociales o locales, son imposibles de producir por el centro de un sistema educativo nacional; sólo pueden surgir desde la participación de otros niveles de definición curricular, más cercanos a donde finalmente tiene lugar el encuentro y trabajo de enseñanza y aprendizaje, es decir el centro educativo y el aula ¹⁹.

Desde esta perspectiva, citando a J. Tedesco en el Informe Delors, se pone en tela de juicio las modalidades en que se aplican las reformas, pues muchas de ellas se deciden desde los ministerios centrales, sin consulta con los agentes educativos involucrados directamente en el proceso de ejecución de la tarea educativa y sin evaluar los resultados. Con este análisis se plantea cada vez más la necesidad de la descentralización educativa, no solo como una medida técnica sino también política; transferir responsabilidades al nivel regional y local, acercar la toma de decisiones a los agentes educativos, para que asuman mayores responsabilidades y se incentive la innovación y la participación de conjunto. Sugiere por lo tanto, intentar una mayor

¹⁹ C. Cox – Ministerio de Educación de Chile – Ejes Curriculares de la Reforma Educativa en América Latina – Ponencia Magistral – XIX Congreso – CIEC.

apertura de las instituciones educativas a las necesidades de cambio e introducir factores de dinamismo y participación efectiva a la gestión educativa.

Por ello nos interesa que luego de describir el marco general de la gestión educativa en el marco de las reformas educativas, intentemos una aproximación al tránsito entre la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica.

Mencionaremos en primer lugar que el modelo de administración escolar ha estado funcionando durante más de un siglo con éxitos y resultados efectivos para la época en que se desarrollaba, con prácticas educativas que tenían que seguir al pie de la letra cuestiones decididas por otros en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas, con baja presencia de lo educativo. A ello se agrega que tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo teórico-práctico de la administración escolar presenta para las exigencias de hoy, algunas desviaciones, como, evidentes signos de burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal; el control del funcionamiento global de la enseñanza se diluye, se fragmenta en segmentos especializados y hace imposible una visión global de la calidad educativa. Añaden que esta coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aún refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios”, presentando un “síndrome burocrático”, que siembra complacencia, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio²⁰.

Frente a estas inquietudes y preocupaciones, se hace necesario una revisión profunda del modelo organizacional vigente (que fue diseñado para cumplir con el objetivo de administrar lo dado, lo que existía, para garantizar el control normativo, la previsibilidad, la especialización individual, arraigadas en una cultura corporativa que frena cualquier intento de analizar detenidamente las presiones, demandas y desafíos externos que impulsan el cambio), lo cual nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; el supuesto sobre el que se apoyan las generalizaciones del modelo es muy fuerte: se afirma que hay un único y mejor sistema de organizar cualquier tipo de trabajo, cualquiera sea el lugar en el que se realiza, la tecnología que emplee y las competencias profesionales

²⁰ I. Aguerrondo – La Escuela como Organización Inteligente – Troquel – Buenos Aires – 1996.

que ponga en juego; inclusive se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines; pero entre ellos hay una muy escasa articulación. Debido a esta inespecificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un “modelo rígido de organización” donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones sean internas o externas²¹.

Estamos con P.Senge²², quien nos dice que frente a este panorama, la renovación de las ideas y nuevas prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar o reconstruir este pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando.

Por consiguiente es preciso señalar que desde la perspectiva de la educación privada, que es el tema que nos interesa en la presente investigación, la reestructuración se refiere a la reconstrucción de las relaciones de poder y organización en el centro educativo, sobre la base de nuevos paradigmas, que encuentran en el rediseño de las organizaciones escolares y la revisión de la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Ello supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

2.1 EL CONCEPTO DE INNOVACION EDUCATIVA – ALCANCES.

2.1.1 Alcances.

En adelante orientaremos la lectura hacia el concepto de Innovación, como sustento al estudio que venimos realizando.

²¹ D.Rodríguez – Gestión Organizacional – Santiago de Chile – Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile – 1885.

²² P. Senge – La Quinta Disciplina – El Arte de la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje – Buenos Aires – Granica 1992.

Por consiguiente, al efectuarse una recopilación de conceptos que brindan algunos estudiosos de la materia, podemos precisar que Innovar, equivale a un determinado clima o nivel de aspiraciones en todo el sistema educativo que, desde la perspectiva de la gestión de los diversos agentes educativos, propicie la disposición de ellos a indagar, descubrir, reflexionar, criticar y finalmente cambiar.

En este aspecto seguimos a F. Izquierdo²³, por sus aportes a los planteamientos que venimos sosteniendo; él refiere que:

El concepto de innovación educativa, serviría para designar los cambios que se realizan a nivel concreto y delimitado y que tienden a mejorar o modificar determinados aspectos puntuales del proceso de desarrollo del sistema educativo; estos cambios son mensurables, vienen a ser el resultado de una elección y desarrollo deliberados, son duraderos y no es probable que ocurran frecuentemente. Son cambios experimentados en determinados aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje como formas de tratar objetivos educativos, adopción de métodos de trabajo en el aula, desarrollo de actividades creativas, actualización de criterios de evaluación, etc. Por lo tanto las Innovaciones pueden ser transitorias, adoptadas con carácter experimental, y al mismo tiempo estar sometidas a un control y verificación de resultados, con el fin de poder incorporarlas posteriormente al sistema educativo y generalizarlas en los distintos niveles educativos.

Vemos entonces que consiste en aportar algo nuevo, con sentido creativo y práctico a un determinado contexto, en nuestro caso el educativo, con miras a transformarlo para su desarrollo.

Para subrayar algunas precisiones sobre la investigación que venimos desarrollando, ahora señalaremos algunas caracterizaciones establecidas desde la perspectiva de la Gestión de la Innovación, y que a continuación indicamos:

- **La innovación tecnológica:** la que se refiere a los productos y los procesos. Como por ejemplo la innovación *radical* referida a nuevos servicios y la *gradual* referida a la mejora de los existentes. Y en lo referente a los procesos, introduciendo nuevas técnicas que mejoren la eficiencia y la eficacia del sistema educativo.

²³ F. Izquierdo – Procesos de Innovación Educativa – Universidad Pontificia de Salamanca – Facultad de Ciencias de la Educación – Salamanca 1992.

- **La innovación social:** considerada una propuesta real, que responde a los intereses y necesidades de la comunidad educativa, sin perder la identidad y la eficiencia de la institución educativa. Propone soluciones nuevas a problemas que se detecten en el análisis situacional.
- **La innovación en métodos de gestión:** referida a las formas como las introduce en el sistema, son las propuestas no incluidas en ninguna de las anteriores categorías, pero las enriquecen, impulsando una corriente de cambio en la institución. Puede tener su principal soporte en las teorías de la Motivación y del Desarrollo Organizacional.

Siguiendo a F.Izquierdo (1992) las innovaciones educativas pueden tener dimensiones diferentes en la medida en que afectan a distintos elementos del proceso de aprendizaje:

- **Innovaciones marginales:** cuando se da una modificación en la disposición de los espacios escolares. También se llama marginal cuando ocurren cambios en periodización del tiempo escolar, y en las diferentes técnicas en el uso de los instrumentos pedagógicos.
- **Innovaciones de carácter adicional:** cuando los cambios afectan a los contenidos del currículo, al empleo de estrategias pedagógicas en cuanto a métodos y técnicas se refiere, y a la organización y desarrollo de las actividades docentes.
- **Innovaciones nucleares:** poseen un mayor grado de profundidad, afectan a los roles y relaciones personales, así como a la definición y proposición de objetivos específicos, y alcanzan su grado máximo en las innovaciones referidas a los valores y a los fines de la educación propuestos por la organización escolar correspondiente.

Otra forma de clasificar las innovaciones es aquella que la describe en dos tipos:

- **Básicas:** cuando responden a un cambio planificado sustentado en la aplicación de nuevos principios para aumentar la eficacia educativa, transformando la orientación del proceso.
- **Integrales:** cuando se proponen orientar la acción educativa hacia otras experiencias en pro de una mejor calidad de vida por medio de una práctica intersectorial.

Toda Innovación supone entonces una modificación de la situación actual, de la forma de hacer las cosas dentro de una determinada organización, una reflexión y re-análisis de las actividades anteriores y nuevas. Puede afectar a las personas involucradas en

los procesos de innovación, de ahí la resistencia al cambio; sin embargo hay que entenderla en el marco de procesos educativos dinámicos y no estáticos. Esto quiere decir que las instituciones educativas deben intentar transformar lo que en un principio puede presentarse como una amenaza, en una oportunidad.

2.1.2 Resistencias ante las Innovaciones Educativas.

En primera instancia se debe entender que una institución educativa, desde la perspectiva de la teoría de sistemas es un subsistema viviente, dentro del sistema educativo macro y por ello los elementos que lo componen pueden proponer innovaciones o introducir cambios, sobre la base de su realización personal y profesional o del contexto en que se desenvuelven. Este mecanismo es un procedimiento denominado “feedback” o retroalimentación permanente, que permite al sistema del centro educativo, modificar su estructura o actividades en pro de alcanzar sus objetivos.

Respect to Organizational as social systems, although the emphasis in this text will be on human skills development, we must recognize that the organizations in which most managers operate are social systems comprised of many interrelated subsystems, only one of which is a human social systems.

The focus of the administrative/structural subsystem is on authority, structure and responsibility within the organization: who does what for whom and who tells whom to do what, how, when, where and why. The informational decision making subsystem emphasizes key decisions and then informational needs to keep the system going.

Although the focus of the human/social system ins on the motivation and needs of the members of the organization and on the leadership provided or required, it should be emphasized that within a systems approach there is a clear understanding that changes in on subsystems affect changes in other parts of the total system²⁴.

Este proceso de interacción permanente del sistema educativo, con otros sistemas provenientes del entorno, hace que cuando se intenta la variación de algunos elementos que lo componen se produzcan tensiones por la influencia de los unos con los otros, pues la acción de innovar es compleja y puede generar conflictos y tensiones

²⁴ P. Hersey – Management of Organizational Behavior – “Utilizing Human Resources” – Prentice Hall – Englewood Cliffs – NJ – 1993.

en el conjunto de los diferentes agentes educativos. Sobre este tema, encontramos una referencia de la UNESCO -1979²⁵ sobre que Innovar es entrar siempre, más o menos en conflicto con el sistema circundante, es estrellarse con las estructuras, los hábitos, los prejuicios o la simple inercia. Este conflicto podrá tenerlo con sus colegas, con el medio o con la administración”.

Coincidimos con F.Izquierdo²⁶ en que las mayores dificultades en la implementación de los proyectos innovadores se encuentran en:

- El desarrollo de las actividades de innovación propiamente dichas.
- En la interacción de personas y en los distintos agentes organizativos del centro educativo.
- En la carencia de la infraestructura adecuada y en las limitaciones de los recursos apropiados a las exigencias educativas del proyecto innovador.
- La falta de comunicación entre los distintos agentes educativos como son la administración, el profesorado, los alumnos y los padres de familia.
- Resistencia por parte de los padres de familia, quienes, si no están bien informados acerca del cambio que se está implementando, dificultan la realización del proyecto innovador.

2.1.3 El Proyecto Educativo Innovador como Alternativa al Cambio.

Luego de haber revisado algunos alcances sobre las innovaciones educativas, abordamos este tema por ser una de los aspectos relevantes de la investigación. Al respecto, se señala que la dialéctica que se presenta entre el proceso de innovación y cambio que se produce actualmente en los centros educativos, fruto de la necesidad de mantener la continuidad de lo establecido, por ser parte de su identidad, y la necesidad de adaptarse a las exigencias de la modernidad planteadas por las reformas educativas de los últimos tiempos, hace que la innovación genere tensiones e invite a clarificar, cuáles son aquellos paradigmas relevantes, no solamente para la educación del futuro, sino también para la educación de hoy.

Por lo expuesto, es necesario tomar mayor conciencia de que la innovación plantea retos, referidos en primer lugar a la capacidad de reconocer cuánto de lo que hacemos realmente tiene sentido, y lo que es más importante, por ejemplo, cuánto realmente

²⁵ UNESCO – Enfoque Sistémico del Proceso Educativo – Anaya – Salamanca - 1979

²⁶ F.Izquierdo – (op. 48).

tiene sentido para los alumnos, sujetos de nuestra atención; sobre este punto ya hemos venido señalando que es importante realizar una confrontación entre los paradigmas tradicionales de la planificación educativa y asumir el desafío de poder cambiarlos a través de la planificación de proyectos educativos innovadores, como alternativa al cambio.

Asumido de esta manera, nos servimos de los aportes de L.Pinto²⁷ quien nos permite encontrar algunos indicadores de un proyecto educativo innovador:

- Intencionalidad clara y precisa de lo que pretende hacer el centro educativo, que no es otra cosa que hacer coherentes y sistemáticas las acciones que se realizan en la institución a partir de las propias necesidades, las de la localidad y las de la región, apartándose de la dependencia del centro y, a la vez, asumiendo críticamente y con autonomía las políticas nacionales dispuestas.
- Pretende que el proceso de aprendizaje no sea el producto de una acción realizada por alguien que enseña a otro sino el fruto de un trabajo común y cotidiano.
- Intenta convertirse en el articulador de los objetivos del centro educativo, de acuerdo con las búsquedas, los interrogantes, las nociones y los criterios de la comunidad.
- Es fruto del consenso de todos los agentes educativos y de la convergencia de diferentes propuestas educativas.
- Da sentido a la descentralización, que toma cuerpo en el PEI.
- Se ocupa no de adoptar, sino de adaptar, lo que propone el gobierno central, sin temor a salir de lo establecido.
- En el proceso pedagógico, toma como base la cultura y se adentra en el actuar institucional, cuestionando los supuestos y preguntando constantemente por lo nuevo.
- Planifica determinados cambios estructurales en el desarrollo de los procesos formativos que promueven una educación diferente.
- Permite una interpretación compleja del fenómeno educativo afectado, ya que es percibido y entendido de manera peculiar por cada uno de los agentes implicados en su desarrollo.
- En una perspectiva innovadora, reconoce la importancia de la evaluación como posibilidad de conocer para comprender y de comprender para transformar.

Igualmente y para efectos del presente estudio, interpretaremos que la innovación abarca a todos los componentes del sistema educativo: objetivos, contenidos, planes, programas, presupuestos, recursos, procedimientos instructivos, relaciones

²⁷ L.Pinto – Innovaciones Educativas en el Perú (Documento de Trabajo) – PUCP – Lima, 1993.

interpersonales; implica por lo tanto un cambio correspondiente en las actividades y las actitudes del personal escolar.

Se le considerará asimismo un proceso intencionado en la construcción o elaboración de proyectos educativos innovadores, a través de una propuesta metodológica que incida en nuevas formas organizativas y de gestión.

2.2.APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Luego de haber avanzado en las orientaciones sobre las innovaciones educativas, abordaremos la aproximación conceptual de la gestión educativa estratégica del proyecto educativo institucional, en que se sustenta su carácter innovador.

Para comprender el estado actual del conocimiento en el campo de la gestión educativa, es necesario examinar la orientación epistemológica y los límites de los fundamentos filosóficos y sociológicos de los paradigmas dominantes en la educación contemporánea.

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales, examinado en el contexto de las relaciones internacionales y el desarrollo histórico de los países de la región. Asimismo, se entiende que dentro de este conjunto de interrelaciones, la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, relacionadas históricamente a la misión específica de las instituciones de enseñanza²⁸

Es importante rescatar la perspectiva histórica de la gestión educativa, pues existen diversas lecturas sobre su construcción en la educación latinoamericana. En dichas lecturas se hace referencia al enfoque jurídico predominante en el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; el 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 la revolución industrial; el enfoque conductista de la escuela psico-

²⁸ S. Benno – Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa – Democracia y Calidad de Gestión Educativa en América Latina – Construcción y Reconstrucción del Conocimiento – Buenos Aires – Edit. Troquel – 1996.

sociológica de los años treinta y cuarenta que uniformo la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y el enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas preocupados por la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad en general.

Siguiendo esta construcción histórica nos encontramos que en las dos últimas décadas se habla de un paradigma multidimensional de la administración y gestión de la educación, para tratar de explicar las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en su desarrollo, asociados a modelos históricos definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, para la eficacia pedagógica, para la efectividad política y la relevancia cultural. Sin embargo es necesario resaltar que este paradigma que exigió un amplio enfoque multidisciplinario sigue siendo una propuesta, según muchos estudiosos sobre el tema, una propuesta heurística y praxiológica, aún en proceso de construcción y aprendizaje permanente, en la búsqueda constante de brindar una respuesta adecuada a las nuevas necesidades de nuestras instituciones educativas.

Del mismo modo, en los tiempos actuales como en el pasado, se observa que en los estudios y experiencias en el campo de la gestión educativa, destaca la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia de gestión educativa; asimismo existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos. Sin embargo en este último aspecto hay que tener cuidado en hacer la diferencia en la organización educativa, pues la falta de definición puede confundir su aplicación práctica en función de la variedad de fines, de servicios y de personas a las que se sirve. No son lo mismo los fines de las empresas comerciales, como los del centro de salud o de la institución educativa. Por ejemplo, por la esencia misma de la educación, el concepto de calidad total de los gerentes de la moderna organización industrial no puede ser adaptado en forma automática a la organización y gestión de la educación. Es decir, no se pueden aplicar conceptos e instrumentos de gestión y evaluación uniformes, de carácter universal, para realizar monitoreo de instituciones y actividades tan heterogéneas como son las educativas. En esta línea, la contribución de J.Tedesco²⁹ esta centrada en la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia

²⁹ J.Tedesco – El Desafío Educativo – Calidad y Democracia – Buenos Aires – Grupo Editor Latino Americana – 1981.

académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos.

Este análisis nos acerca entonces al concepto de la gestión educativa; en términos operativos, nos sugiere la capacidad de organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad (igual coherencia) y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y desarrollo del conocimiento y la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad educativa y la sociedad en que se desenvuelve; todo ello estrechamente vinculado a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos administrativos de la institución educativa, sin dejar de lado lo esencial de su visión y misión como escuela y de sus fines y objetivos de carácter pedagógico. Una definición técnica que nos acerca a la gestión del proyecto educativo, puede ser aquella que la considera como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

La gestión educativa estratégica debe tender entonces al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país e institución solidaria, ética y participativa, con la salvedad que debe surgir de la propia especificidad del hecho educativo, teniendo en cuenta el derecho universal y fundamental a la educación. Aquí se incluye a la institución educativa a nivel macro y micro y se propone que sea realizada desde un enfoque ético y humanista.

La gestión educativa canalizará entonces su intencionalidad en relación estrecha con la elaboración del proyecto educativo institucional (P.E.I), de carácter innovador, construido y ejercido colectivamente, capaz de promover una educación con identidad, calidad y equidad para todos.

Y para complementar estas definiciones en relación con la gestión del P.E.I., observamos que se pueden adecuar a las nuevas exigencias que la modernidad plantea a las instituciones educativas. Por ello y al entender que el proyecto educativo es también una nueva forma de pensar y dirigir, su adopción aparece como una respuesta elaborada y programada a las necesidades, problemas e intereses que nos llevan a conseguir en forma eficaz, las metas y los objetivos trazados. Implica como se dijo anteriormente, la noción de búsqueda de sentido, de un esfuerzo por anticiparse

intelectualmente a la acción. Tener un proyecto va asociado hoy día a una nueva forma de dirigir, a una cierta autonomía en la gestión, a una evaluación institucional que permita valorar resultados previstos mediante indicadores de calidad previamente pactados³⁰.

Profundizando en este aspecto, la gestión educativa estratégica del P.E.I. se entiende entonces como un Proceso, que más que su elaboración, lo que importa es su puesta en práctica y su desarrollo con la flexibilidad necesaria para orientar las acciones en búsqueda del sentido del quehacer educativo, reconociendo que como todo proceso, hay un margen de flexibilidad, de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad de la vida institucional. Al abordar ello, se pretende cambiar la dinámica institucional, para responder a los principios de participación, autonomía y colaboración. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que por sí solo, no necesariamente se materializa lo que se desea, es necesario el compromiso de la comunidad educativa.

En este punto seguimos a M.Alvarez y S.Monserrat³¹, quienes plantean que desde esta perspectiva y a fin de contextualizar la gestión educativa estratégica del P.E.I. en la normativa vigente y, sobre todo, en la cultura que lo hará comprensible y accesible para los beneficiarios del mismo, la gestión del mismo debe tener en cuenta los siguientes Principios, entre otros, al momento de su definición y diseño:

- **Autonomía:** El proyecto educativo se justifica porque el gobierno central transfiere a la institución educativa funciones que en principio le son propias.
Este principio se materializa en la capacidad de elaborar y poner en práctica construcciones propias, en función del alumno, y con la participación de los diversos integrantes de la comunidad educativa. Con él, se vuelve a dar sentido a la responsabilidad y al compromiso.
- **Profesionalidad:** En el sentido de que un proyecto aprobado por la organización escolar, confiere cierto independencia de criterio y solvencia técnica al director o responsable de la institución, para tomar decisiones, organizar e imprimir al centro educativo un cierto carácter propio y estilo personal.
- **Eficiencia:** Desde la comprensión de la eficacia como la consecución de los objetivos propuestos y por eficiencia la consecución de los mismos con los mínimos recursos necesarios.

³⁰ El Proyecto Educativo Institucional – Una Construcción de Sentido – Edit. Santillana.

³¹ M.Alvarez y Monserrat Santos – Dirección de Centros Educativos – Gestión por Proyectos – Edit. Escuela Española – Madrid, 1999.

- **Organización:** Es importante ubicar a la gestión del proyecto en el modelo organizativo que se desarrolla en la institución educativa. Desde un inicio venimos tratando el enfoque sistémico y participativo. Por ejemplo el modelo sistémico significa que la institución educativa funciona, es decir, se organiza y trabaja mediante estructuras articuladas a través de las cuales se toman decisiones, se programa y se controla toda la estructura administrativa.
- **Coherencia:** A la hora de redactar los contenidos del programa, éstos deben hacer referencia a los principios, criterios y actividades que definen tanto el proyecto educativo como el proyecto curricular, ambos son los dos proyectos programáticos más importantes de la institución.
- **Cohesión e integración:** Referido a la articulación por el cual todos los miembros de un equipo se integran en el mismo si participan en la definición de los objetivos y en la decisión de las actividades y criterios de evaluación.
- **Evaluación:** En los sistemas educativos verdaderamente descentralizados y que tiene fe en el modelo de centro educativo autónomo dan mucha importancia a la negociación de indicadores de calidad.

Una vez vistos los principios que orientan la gestión del P.E.I., abordamos sus elementos, tomando en cuenta que los proyectos educativos institucionales pueden variar de una escuela a otra, se pueden centrar en problemáticas diferentes, tendrán distintas metas, pero no pueden prescindir de estos elementos que son los que los enmarcan y se definen como sus puntos de partida:

- **Visión:** es importante construir la visión de la escuela. Es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro. Es la escuela deseada, también se denomina imagen objetivo. Según Bennis y Nanus (1985-1989), es la “imagen mental de un futuro deseado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar”. Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que esta comprometida la institución educativa, así como los valores, principios y creencias.
- **Misión:** constituye la planificación base, que debe inspirarse en el logro de un desarrollo óptimo del proceso de enseñanza – aprendizaje. En función de ello se debe tener muy claro y presente el tipo de hombre que se quiere formar y en la medida de lo posible especificar las características deseables, presentes y futuras con el máximo de participación de los diferentes actores que integran la escuela. Es un documento de intenciones que definen la personalidad de la institución y le da identidad. Según R.Beare y B.Caldwel (1992) define lo que quiere llegar a ser la

- institución a partir de lo que hace y sirve para que los miembros de ella sepan donde están y para qué están.
- **Objetivos:** tienen como fundamento la misión establecida previamente. Cumplen la función de orientar a la organización en su diario accionar y se planean en función de las personas a las cuales se dirige la acción educativa.
 - **Políticas:** son planes que se presentan como “enunciados generales o manera de entender, que guían o canalizan el pensamiento a la acción en la toma de decisiones” (Koontz y O’Donnell)
 - **Estrategias:** implica la planificación de actividades tendientes al logro de los objetivos, considerando los medios más viables, a partir de las alternativas de acción presentadas como posibles.
 - **Procedimientos:** son planes que constituyendo guías de acción operacionalizan, a nivel de detalle, las actividades que se deben realizar en forma tal de lograr las metas.
 - **Reglas:** constituyen el tipo de plan más sencillo, consistente en la determinación de acciones concretas que deben o no deben efectuarse en los procedimientos.
 - **Programas:** pueden integrar diferentes planes específicos, tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas, presupuesto etc.
 - **Presupuesto:** constituye un tipo de plan esencialmente instrumental, orientado a la utilización de los recursos, en especial los económicos, en términos de acciones programadas a futuro, Se incorpora generalmente como parte de los proyectos de desarrollo o de otra naturaleza.

Veamos ahora el contexto en el cual se puede desarrollar la gestión del P.E.I.:

Para desarrollar este punto, tomamos los aportes del Manual para la Construcción del P.E.I., de Editorial Santillana, en el que se señala que el contexto se define cuando las instituciones educativas han efectuado aproximaciones diagnósticas de su realidad, para ser transformada. De ahí que un proyecto educativo puede enlazar dos esferas: la macropolítica y la micropolítica; se resignifican los fines educativos definidos a nivel regional, nacional y local, en función de las características de cada institución.

Los elementos necesarios para identificar el contexto en que se desenvuelve el proyecto son los siguientes:

- La ubicación geográfica: la cual muestra la zona de cobertura, la región y sus características, localización, formas de acceso a ella y desplazamiento entre otros.

- Las instituciones y sus relaciones con la comunidad: en donde se hace un balance de los actores e instituciones con las cuales se ha establecido o se puede establecer contacto.
- La Historia: la cual describe el pasado y presente de la institución educativa a través de los momentos que ha vivido: tipos de administraciones, cambios en la organización, marco axiológico, concepción pedagógica y administrativa etc.
- El Marco Legal: el mismo que señala las normas y principios globales y específicos en los que se mueve la institución, fundamentalmente considerando sus principios y fines y los márgenes de acción que les señala la legislación vigente.

2.2.1 Gestión Educativa Estratégica – Alcances.

Hasta aquí hemos abordado el concepto de Gestión Educativa de un Proyecto Educativo, recogiendo algunos aportes de la administración escolar; sin embargo frente a una época de profundas transformaciones sociales, económicas, culturales, ¿Puede esta reflexión alcanzar sola la calidad, equidad y la profesionalización?; ¿Puede contribuir a articular las distintas iniciativas e innovaciones que se desarrollan en las instituciones educativas?. Podrá contribuir la gestión educativa a articular las distintas iniciativas e innovaciones que se desarrollan en los centros educativos de la era posmoderna.

Pensamos que probablemente sí, pero que la orientación, el proyecto, la articulación y la demanda de un mejor servicio educativo no se agotan solo en esta dimensión y por lo tanto resulta impostergable ampliar las interrelaciones entre todos los actores, planteando nuevas demandas, descubriendo y generando nuevas competencias en las organizaciones educativas, en las personas y en los equipos que las gerencian.

Es aquí donde se vislumbra la construcción de nuevos caminos que encuentran en el paso de la administración educativa tradicional al de la *Gestión Educativa Estratégica*, el medio eficaz para abrir las escuelas al aprendizaje permanente. Para ello centraremos esta parte de la investigación teórica en los aportes de diversos autores, principalmente extraídos de los módulos que han sido preparados por el IIFE de Buenos Aires, para el Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación de Argentina – UNESCO – 2000, los cuales constituyen un importante aporte a los planteamientos que venimos sosteniendo.

Vemos entonces que será necesario revisar el modelo de organización de corte netamente administrativo, rescatando su objetivo primordial de racionalizar el trabajo bajo dos principios fundamentales altamente valorados: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados, pero tomando en cuenta que este modelo tradicional puede llevar, según diversos autores, a situaciones en las cuales se puede formar una cultura organizacional débilmente acoplada, donde se regulan rutinas, se presentan ciertos rasgos inespecíficos de lo educativo, o un modelo rígido de organización, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones sean internas o externas.

Al respecto y siguiendo a A.Hargreaves³² tenemos que la magnitud de esta disociación es gigantesca y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible socialmente. En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como son: identificación de las poblaciones estudiantiles específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, diseño de programas de apoyo según las dificultades detectadas, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones en forma de retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo.

La transformación en la que estamos inmersos, nos exige también transitar desde un modelo de administración escolar enraizado en el pasado, hacia un modelo de administración escolar que proyecte hacia el futuro, y que encuentra en la gestión educativa estratégica su principal soporte.

Bajo este enfoque, ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa estratégica?.

En primer lugar hay que recoger las múltiples acepciones del término gestión. Se ha propuesto las siguientes: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y

³² A.Hargreaves – Profesorado, Cultura y Postmodernidad – Cambian los tiempos, cambia el Profesorado – Madrid – Ediciones Morata, 1996.

aprendizaje, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir las demandas sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Y para mayor claridad, algunos autores señalan que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación; solo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Así pues, Gestión Educativa Estratégica, también tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de eficacia en la gestión³³. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea de fortalecimiento, de planificación estratégica, de toma de decisiones de todos los actores del sistema en forma permanente, de integración y retroalimentación del sistema. Este nuevo concepto supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas, personales, grupales y societales superpuestas y /o articuladas³⁴.

³³ A.Hargreaves – (op. 69)

³⁴ A.Hargreaves – (op. 97)

Y para la investigación que desarrollamos, es pertinente la definición concluyente que nos habla de una gestión educativa estratégica, vista “como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Podemos decir entonces que los rasgos que caracterizan a una Gestión Educativa Estratégica son:

- **Centralidad de lo Pedagógico:** basado en la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos, capaces de asumir el compromiso y desafío de generar aprendizajes en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa.
- **Reconfiguración de la Organización:** basado en que este desafío solo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones, serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad de generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad; es decir gestores estratégicos, con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos, con capacidad para descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas, y abrir a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias en lo que se denomina trabajo en equipo.
- **Cambios en los Valores característicos de la Cultura Escolar:** es decir, frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración; frente al cambio, la creatividad; frente a la indiferencia, la comunicación; y frente a la necesidad de colaboración, la asertividad política, que capacita a los profesores para interactuar con mayor confianza en sí mismos y mayor asertividad en los sistemas que los rodean y la multiplicidad de innovaciones, más o menos razonables que de ellas se derivan.

- **Apertura al aprendizaje y la innovación:** más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación, originar conocimiento y trasladarlo a la práctica. Pero todo esto no será posible sino se generan espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que esos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.
- **Asesoramiento y Orientación Profesional:** ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otros aspectos. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Serán necesarias entonces, nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad y la convicción de que aprendemos permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos.

De los rasgos señalados podemos determinar los componentes de la Gestión Educativa Estratégica, que a continuación se señalan:

- **Pensamiento Sistémico y Estratégico:** comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de P.Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

En este proceso se articulan cinco etapas: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de estas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

- **Liderazgo Pedagógico:** la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo ha venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Liderazgo se entiende aquí como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y demás personas que se desempeñan en educación.

In essence, leadership is a broader concept than management. Management is thought of as a special kind of leadership in which the achievement of organizational goals is paramount. The key difference between the two concepts, therefore lies in the word organization. Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual to influence the behavior of an individual or group, regardless of the reason. It may be for one's own goals or for those of others, and they may or may not be congruent with organizational goals³⁵.

- **Aprendizaje Organizacional:** la esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. En la medida que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

³⁵ P. Hersey y K. Blanchard – Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources – Sixth Edition – Prentice Hall – Englewood Cliffs – NJ – 07632 – 1993.

De lo expuesto se desprenden las Funciones de los responsables de la Gestión Educativa Estratégica³⁶:

- **Analizar – Sintetizar:** referida a la capacidad de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones que lo integran. Es facilitar los procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis, para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros – vinculados con objetivos nacionales – que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.
- **Anticipar – Proyectar:** el gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, “ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas”.
- **Concertar – Asociar:** los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación.
- **Decidir – Desarrollar:** el gestor toma decisiones, requiere articularlas y manejarlas en un corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.
- **Comunicar – Coordinar:** en temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

³⁶ P.Senge– La Quinta Disciplina en la Práctica – Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje – Buenos Aires – Granica – 1994.

- **Liderar – Animar:** el liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanentemente a los actores con la misión y los objetivos. Su práctica colabora a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.
- **Evaluar y Reenfocar:** desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar el sistema estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo.

2.3 LA PLANIFICACION EDUCATIVA ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE INNOVACION EN LA GESTION PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA.

2.3.1 Antecedentes de la Planificación Educativa en la Región.

Han pasado ya más de dos décadas desde que aparecieron los primeros intentos de planificación educativa en América Latina, los cuales marcaron la necesidad de ciertas transformaciones de los sistemas educativos de los países de la región; sin embargo aún hay algunos estudios que nos hablan de la poca incidencia de la planificación en los procesos de desarrollo educativo en la misma. Una de las explicaciones sobre esta situación encuentran como sustento, las decisiones políticas arbitrarias, la resistencia por parte de las personas afectadas por los planes, la calidad técnica de los planes y programas, los problemas en la gestión de los mismos, la formación de personal, entre otros muchos factores.

Por consiguiente, frente a esta coyuntura, surgió la necesidad de manejar racionalmente el proceso de desarrollo de los diferentes sectores de la sociedad, y fue entonces cuando el hombre y las sociedades tomaron mayor conciencia de la necesidad de prever el futuro e intentar dar mayor racionalidad a la dirección de los procesos sociales.

Como es de intuirse entonces, toda organización que actúe con cierta racionalidad está haciendo planeamiento, Pero a nivel de la conducción del complejo sistema educativo, la preparación y la toma de decisiones fundamentales no puede ser atendido a nivel solo administrativo e individual, sino también supone el conjunto de un cúmulo de

experiencias de las diversas dependencias encargadas de los problemas cotidianos del centro educativo, el contar con información de tipo estadístico, sociológico, pedagógico etc., sentido de previsión y equipo de personas preparadas para tal función. Es así como el proceso de gobierno y gestión de un organismo escolar, introduce en la dinámica de sus funciones tradicionales (la fijación de objetivos y a la planificación educativa como estrategia para alcanzarlos), la dimensión del planeamiento educativo, como una forma de analizar y determinar el proceso de gobernar, aplicando la razón a los procesos de cambio y desarrollo educativo. Sobre esta base, existe un acuerdo generalizado, que se puede introducir racionalidad en el grado en que permite a un sistema educativo lograr el óptimo uso de sus recursos humanos, materiales y financieros para obtener sus objetivos educacionales y, al mismo tiempo, llegar a una efectiva coordinación entre el desarrollo educativo y otros tipos de desarrollo³⁷.

Esta corriente nos lleva a entender que la estrecha relación entre los componentes de la gestión educativa estratégica y los del planeamiento es evidente, ya que a los planificadores les corresponde señalar las principales acciones a llevar a cabo y a los gestores educativos ejecutarlas y ponerlas al servicio del sistema.

Todo lo cual, impulsó el surgimiento y desarrollo de la planificación educativa en América Latina, basado fundamentalmente en algunos factores como: la fuerte demanda de servicios de educación en todos los niveles; la ampliación de la oferta educativa; la explosión demográfica que exige coherencia entre la oferta y la demanda; estructuras académicas y administrativas cada vez más amplias y complejas, fruto del crecimiento cuantitativo de los niveles y modalidades y de las exigencias planteadas por las reformas educativas de las últimas décadas; la necesidad de adecuar la educación a las exigencias vinculadas con el desarrollo de los países y de incorporarla al proceso de planificación económica de los mismos; la concepción de la planificación más como una misión de grupo que como una decisión social y política, así como el papel de las entidades de asistencia financiera y de las acciones internacionales de cooperación técnica.

³⁷ N.Fernández e I.Arredondo – La Planificación Educativa en América Latina – “El Planteamiento Educativo como Instrumento de Cambio” Troquel – Sexta Edición – 1999.

2.3.2 Aproximación Conceptual y Perspectivas de la Planificación Educativa Estratégica como Instrumento de Gestión.

En este tema clave del trabajo de tesis, seguimos incorporando los aportes de F. Izquierdo, quien plantea que la implementación de innovaciones educativas requiere de un conjunto de acciones combinadas y secuenciadas de manera estratégica. Estos criterios de intervención han de considerar el proceso mismo que se debe seguir para alcanzar los cambios que se pretenden, las características de los grupos y de los individuos sobre los que se van a operar los cambios y sobre el mismo sistema escolar que ha de guiar y hacer efectiva la innovación educativa.

Estas orientaciones nos permiten recoger también los aportes de diversos autores, que iremos presentando en el desarrollo puntual del tema, entre ellos P. Moris³⁸, quien señala que la Planificación Educativa como estrategia de innovación, viene a ser el conjunto de directrices que sirven de base a unas tácticas o actividades específicas consideradas útiles para lograr la implantación permanente de una determinada innovación; es decir, que si deseamos construir e introducir proyectos educativos innovadores, tenemos la exigencia de adoptar criterios claros y precisos, procesos predeterminados y técnicas secuenciadas, que encuentran en la teoría de la planificación su principal soporte.

A partir de las consideraciones mencionadas, se exige a la planificación educativa encontrar en su planteamiento modelos idóneos para mejorar la oferta educativa. Para ello tomemos en cuenta que tradicionalmente existían dos modelos de planificación: la *reactiva* que proponía cambios parciales y la *programática* que propone un nuevo sistema educativo, válidas las dos, siempre y cuando tome en cuenta además que los problemas que enfrentan, tienen más que nada su origen, no tanto en el sistema educativo aislado, sino en la estructura de toda la sociedad y los sistemas que la componen.

Asimismo, tomar en consideración, que las funciones tradicionales que ha cumplido la planificación en la región como la elaboración de planes concebidos solo como actividad técnica; la divulgación pública de los problemas de la educación, contribuyendo a crear la necesidad social del cambio mediante la difusión de las deficiencias del sistema educativo vigente; la de “laboratorio de ideas”, es decir, la elaboración de propuestas

³⁸ P. Moris (op 43).

alternativas y la difusión de experiencias innovadora existentes, se han cumplido de manera incipiente, limitando el desarrollo de proyectos educativos.

Y es aquí, donde los estudios realizados sobre el tema, nos ayudan en el camino de entender que son importantes estas funciones, pero reubicadas en un “contexto que defina la función global o la tarea técnica” específica, a cumplir por la planificación educativa. El problema metodológico de fondo para la planificación educativa, como estrategia de innovación, será entonces, cómo desarrollar todo un proceso de conocimiento que nos permita apropiarnos críticamente de la realidad para transformarla, que es lo que hemos venido dando lectura a lo largo de este estudio.

Se plantea entonces la necesidad de una propuesta metodológica que no solo describa los pasos que hay que dar, nos brinde los medios o herramientas que hay que utilizar, sino que se convierta en una estrategia real que guíe y oriente nuestra labor educativa, con sentido de pertenencia, coherencia y visión prospectiva. Esta metodología deberá asumir un rol mediador, entre los objetivos que nos planteemos, las necesidades y aspiraciones de la organización escolar, aspirando a lograr una articulación de conjunto, en un proceso que sirva de base para la formulación y aplicación de proyectos educativos innovadores.

Desde esta perspectiva y siguiendo a I.Arredondo³⁹, no dejaríamos de dar contenido técnico específico a la planificación educativa aunque tal contenido no sería ya entendido como mejorar la formulación de los planes, la apertura programática o el diagnóstico, sino que propone redefinir su papel técnico entendiéndola como la determinación de las acciones necesarias para garantizar la viabilidad de las estrategias y políticas que se plantean, tanto a nivel macro de la educación como a nivel micro de las comunidades de base, donde se encuentran los sectores concretamente involucrados en las políticas de transformación, complementándose e interrelacionándose permanentemente.

Frente a ello, podemos alcanzar una aproximación conceptual a la Planificación Educativa Estratégica, entendiéndola como: un estilo de funcionamiento de un sistema educativo, que organiza los elementos que lo conforman, en procesos secuenciados como la fijación de objetivos del plan del centro, la jerarquización de las metas y la determinación de tareas, la formulación de estrategias, la evaluación de resultados,

³⁹ I. Arredondo (op 68).

sobre la base de la participación y la investigación educativa, sin perder de vista el contexto que la rodea. Supone:

El resultado de un pensamiento estratégico⁴⁰ que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y de desarrollo de nuevas competencias profesionales. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación – es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa; por lo tanto se complementa con la gestión educativa estratégica, como herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan transformaciones profundas en épocas de cambios permanentes.

2.3.3 La Planificación Estratégica de un Proyecto Educativo.

Se considera relevante tratar este aspecto en el desarrollo del estudio, ya que siendo realistas y en la comprensión de que en los centros educativos, ni los directivos ni los docentes cuentan con una formación específica sobre el tema, presentamos un modelo, que puede ser seguido y modificado por los responsables de la elaboración de proyectos educativos de las instituciones educativas y que ha sido extraído del libro sobre Gestión por Proyectos, de M.Alvarez y S.Monserrat con el aporte de J.Lewis⁴¹.

Así tenemos que cuando planificamos un proyecto, debemos dar respuesta a dos preguntas fundamentales:

¿Qué es lo que vamos a hacer?: a lo que contestamos con los objetivos.

¿Cómo nos planteamos llevarlo a cabo?: a través de una planificación estratégica.

Por lo señalado, el término estrategia respondería a una metodología global para conseguir los objetivos que se han planteado. Este modelo de planificación estratégica, entonces, solo puede ser llevado a la práctica, si los objetivos ya se han planteado.

⁴⁰ V.Flores – Planificación Estratégica – Material Publicado por el F.A.S. para la reunión sobre Capacitación en Planeamiento Educativo – Montevideo 1994.

⁴¹ M.Alvarez (op. 81).

Siguiendo a los autores citados, se requiere la interacción previa de una serie de elementos que no siguen una secuencia específica, los mismos que son interactivos y puede ocurrir que del análisis de uno de ellos debamos volver a un estadio anterior para obtener más información.

Precisando más acerca de lo planteado, podemos llamar a este proceso, Diagnóstico Situacional y es previo a cualquier planificación que tengamos en mente. Se concibe como un proceso de investigación que tiene como propósito describir y analizar la realidad pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria del centro educativo, con el fin de identificar las potencialidades y los problemas en relación a la misión del centro educativo. Es necesario tener en cuenta también el contexto en que se desenvuelve la tarea de la escuela, pues el proyecto debe estar ligado a él.

Una forma muy resumida de este proceso podría ser el siguiente:

- Análisis del Contexto.
- Fijación y definición de objetivos y metas.
- Establecimiento de acciones (estrategia) para lograr los objetivos. Es una secuencia de decisiones, y acciones previstas para lograr los objetivos.
- Implementación de la planificación misma, desarrollando una jerarquía de tareas y planes, para integrar las acciones y ejecutarlas.
- Selección y ordenamiento de los recursos necesarios para la ejecución de los planes. Es la búsqueda y la organización de todos los agentes educativos y de todos los elementos que la componen: personas, tecnología, equipos, materiales, presupuesto, infraestructura.

In Planning and Implementing Change⁴² we found: in the dynamic society surrounding today's organizations, the question of whether change will occur is no longer relevant. Instead the issue is, how do managers and leaders that confront them daily in attempting to keep their organizations viable and current. Although change is a fact of life, if managers are to be effective, they can no longer be content to let change occur as it will. They must be able to develop strategies to plan, direct, and control change.

⁴² P. Hersey (op 16)

To be effective managers of change, leaders must have more than good diagnostic skills. Once they have analyzed the demands of their environment, they must be able to adapt their leadership style to fit these demands and develop the means to change some or all of the other situational variables. Recognizing that sometimes the only avenue to effectiveness is through change, in this chapter we will concentrate on the processes and strategies for planning and implementing change.

Respect Diagnostic, there are two steps in the process point of view; identification of problem(s) and analysis.

We have discussed three basic competencies in influencing: Diagnosing, being able to understand and interpret the situation you are attempting to influence; Adapting, being able to adapt your behavior and the resources you control to the contingencies of the situation, and communicating, being able to put the message in such a way that people can easily understand and accept it. Each of these competencies is different and requires a different developmental approach.

Para complementar los procesos antes mencionados, podemos tomar en cuenta los principios que plantea O.Alvarado,⁴³ respecto a la planificación:

- De Racionalidad, puesto que el proceso responde a una secuencia lógica, producto del razonamiento del planificador.
- De Previsión, todo planeamiento es para el futuro en base a una información histórica.
- De Universalidad, se refiere a que el Plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- De Unidad, entendido como la necesidad de que toda entidad debe tener un Plan único que oriente su desarrollo de manera integral, armónico y coordinado.
- Flexibilidad, a fin de adaptarse con facilidad, según varíen las circunstancias.
- Continuidad, la planificación es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión.

Y responde a:

⁴³ O.Alvarado – Administración de la Educación – Enfoque Gerencial – Editorial Supergráfica – Lima, 1993.

- Expectativas e intereses externos: comunidad local, sociedad, clientes, padres, administración.
- Expectativas e intereses internos: Agentes educativos.
- Datos sobre actuaciones pasadas, situación actual, futuro (sentido de previsión).
- Evaluación sobre la propia organización, fortalezas y debilidades, entorno, oportunidades y amenazas.
- Para poder desarrollar estos Principios, la planificación tiene múltiples fines, entre los cuales podemos mencionar:
 - Reducción de la incertidumbre.
 - Reducción de las acciones antieconómicas.
 - Fijación de estándares de resultados e indicadores de evaluación para facilitar el control.
 - Determinación de un esfuerzo coordinado y de consenso.
 - Ordenación del proceso educativo.
 - Incentivar la participación de todos los agentes educativos.
 - Motivación para la elaboración de proyectos.
 - Valoración de la investigación y aplicación de nuevas formas de Gestión Institucional.

Y se desarrollan en los siguientes ámbitos de influencia:

- A nivel Nacional: llamada también Planificación Global.
- A nivel Sectorial: planifica para una sola área de acción, en nuestro caso el sector educativo.
- A nivel Local: establece objetivos y acciones para una localidad (ciudad, pueblo).
- A nivel institucional: realizada a nivel específico de una organización escolar determinada.

En términos generales, puede decirse que la planificación, es la actividad que, partiendo del conocimiento de la situación actual y teniendo en cuenta las previsiones de evolución de las diversas variables que intervienen en un proceso, establece cuál es la orientación, entre las diversas posibles, que debe inferírsele para una mejor comprensión de los objetivos a los cuales está encaminado el proyecto. Su concreción en un plan, supone el establecimiento de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cómo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?

- d. ¿Para cuándo debe estar hecho?
- e. ¿Cuánto nos costará? (esfuerzo, tiempo...recursos)
- f. ¿Hasta dónde debemos profundizar y llegar?
- g. ¿Cuándo y cómo valoramos los resultados de lo realizado?

Para terminar esta parte del estudio, y que complementa lo dicho hasta el momento, seguimos a A.Miranda y E.Olano,⁴⁴ quienes desagregando los elementos de la gestión estratégica y la planificación estratégica, incorporan un nuevo concepto al Proyecto Educativo Institucional que venimos estudiando, denominándolo además, Estratégico. Y lo denominan así, en tanto incorpora el cambio continuo del entorno en donde se desarrolla el PEI y se concibe y aborda como un proceso a largo plazo en el cual participan y se comprometen todos los integrantes de la institución escolar, para llevar adelante con eficacia y eficiencia los procesos pedagógicos y de gestión administrativa, propios de la propuesta de desarrollo institucional. Finalmente, definen al P.E.I., como una propuesta de cambio, es decir, cómo deseamos que sea y funcione nuestro centro educativo para el logro de la misión fundamental que se ha propuesto.

2.3.4 La Planificación Educativa Estratégica y su Aplicación en la Innovación de la Gestión Pedagógica y Administrativa.

Hasta aquí ya contamos con los elementos suficientes para entender los componentes para la elaboración de un proyecto educativo innovador: el marco normativo, las reformas educativas, la aproximación conceptual a la gestión y planificación educativa estratégica, y el concepto general de innovación educativa. Sobre esta base, debemos ubicarnos en nuestro contexto oficial, dentro del marco legal del gobierno central, para entender cuál es el rol de la planificación como estrategia de innovación a nivel de gestión pedagógica y administrativa. De esta forma podremos avanzar en la presente investigación, a los niveles más concretos y operativos de los centros educativos particulares, donde encontramos experiencias alternativas que dan cuenta del tema, materia de nuestro estudio.

En concordancia con la Política Educativa Nacional, que busca en sus primeros considerandos, “que el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación y de modernización del sistema educativo que realiza el Ministerio de Educación, requiere fortalecer la capacidad de gestión pedagógica e institucional de los centros y programas educativos”, nos centraremos en detallar los alcances de estos dos niveles, frente a los

⁴⁴ A.Miranda y E.Olano – (op. I parte).

cuales surge la planificación como una estrategia de innovación y se constituirá en el marco referencial para el desarrollo de nuestra propuesta.

2.3.4.1 A Nivel de Gestión Pedagógica.

Cuando hablamos de este nivel de gestión, nos referimos a la realización concreta de toda propuesta pedagógica que compromete la acción de todos los agentes educativos, y en particular del director, quien debe ejercer una conducción de liderazgo donde pone en juego toda su capacidad de gestión para desarrollar los procesos previstos y lograr los objetivos planteados en el Proyecto de Desarrollo Institucional y el Proyecto Curricular del Centro.

En estudios sobre el tema, realizados por especialistas del Ministerio de Educación en el reciente gobierno de Transición (UDCREES 2001), se planteó que la gestión de acciones a nivel pedagógico significa:

- Promover el compromiso pedagógico del personal docente, impulsando el diálogo horizontal, la reflexión colectiva y el esfuerzo común para lograr una educación más eficaz. Además propiciar programas de actualización y perfeccionamiento, innovación e investigación educativa, intercambio de experiencias y recreación, definiendo así una política de estímulos.
- Valorar los recursos físicos disponibles en el centro educativo, promoviendo su uso adecuado en el trabajo curricular y generando iniciativas que conduzcan a su renovación y acrecentamiento.
- Establecer relaciones interinstitucionales con la comunidad en general, que permitan potenciar y fortalecer los recursos humanos y físicos del centro educativo para apoyar una educación de calidad.

Los retos para la escuela serán entonces:

- Estimular los aprendizajes sociales.
- Aprender a Aprender.
- Involucrar la institución como sujeto de aprendizaje.
- Promover el debate permanente.

Sobre estos supuestos, la gestión pedagógica del PEI se convierte en el articulador de los aprendizajes de acuerdo con las búsquedas, los interrogantes, las nociones y los

criterios de la comunidad. En la convergencia de los aprendizajes planteados, se desarrolla el proceso de construcción del sentido colectivo frente al conocer y al hacer cotidiano en lo que denominaremos el *Proyecto Pedagógico* del centro educativo, como una guía reflexionada de los educadores que sirve de orientación a los procesos educativos.

Siguiendo la lectura sobre investigaciones respecto al sentido del proyecto pedagógico, éstas se sitúan en que toma como base la cultura y se adentra en el actuar institucional, cuestionando los supuestos y preguntando constantemente por lo nuevo. Esta nueva actitud parte de un sentido compartido que debilita la barrera existente entre la escuela y la vida. El proyecto pedagógico es uno de los ejes principales del PEI; es una construcción colectiva y una reflexión creativa que aporta sentido a la transformación de la educación; indica desde qué punto y en qué dirección se deba enfocar aquello que se ha seleccionado en la escuela como objeto de conocimiento y estudio, pues al Proyectar se validan los intereses y necesidades de la comunidad educativa y del contexto en el que se trabaja⁴⁵.

Para complementar este enfoque, tenemos que el marco operacional de la gestión pedagógica toma en cuenta:

- El modelo pedagógico de la institución.
- La Planificación curricular.
- Políticas referentes a la aplicación de la tecnología educativa.
- Sistema de evaluación curricular

Asimismo, el enfoque del currículum, implícito en la gestión pedagógica toma en cuenta, sobre la base de las reformas educativas vigentes lo siguiente⁴⁶:

El **proceso de enseñanza-aprendizaje** debe estar al servicio del aprendizaje del alumno y no solo de la organización del sistema escolar.

En **enfoque curricular** considerado como marco conceptual para la toma de decisiones, hace referencia a la orientación política-social-cultural-religiosa de lo educativo y determina una perspectiva totalizadora para su consideración.

⁴⁵ El Proyecto Educativo Institucional – Una Construcción de Sentido – Manual para el Desarrollo del P.E.I. – Edit. Santillana – Santa Fe de Bogotá – Colombia – 1995.

⁴⁶ C.Foster – Dirección y Gestión de Centros Educativos – Ediciones Anaya S.A. – 1981.

El **modelo curricular** entendido como el conjunto de prescripciones técnicas que indican como debe elaborarse el currículo, es decir qué componentes debe incluir, quienes son los responsables, debe corresponder a un enfoque curricular que priorice la democratización y la participación, abriendo posibilidades para que los agentes educativos, en especial los docentes, discutan los contenidos y decidan sobre las actividades y los recursos.

El **diseño curricular** como documento resultante para orientar el desarrollo del currículo. Atento al enfoque y al modelo que se asuma, tendrá distintas características y propuestas de utilización. Aparecen entonces muchas formas de diseñar el currículo y en cada una de esas modalidades cobran importancia relativa distintos decisores (responsables) y componentes.

El **desarrollo del currículo**, es el curriculum real que se construye en el aula, lugar donde se pretende potenciar el aprendizaje, produciendo tantas consecuencias (o curriculum) como personas integren el proceso de aprender. Dado el carácter esencialmente social de la experiencia del aprendizaje humano, adquiere importancia la interacción y la comunicación a partir de los vínculos que se generan entre los actores involucrados en el proceso. Asumiendo entonces que la situación de enseñanza-aprendizaje está contenida dentro de una dinámica institucional, habrá tantas realidades del curriculum como unidades escolares, y tantas formas de desarrollarlo como docentes.

Veamos también que en concordancia con la Ley N° 26549 de los centros educativos privados y su reglamento, y el D.L. N° 882 y sus reglamentos, la normatividad oficial enmarca la gestión pedagógica en los siguientes instrumentos de planificación educativa:

A nivel de Currículo:

- Planes de estudio.
- Tercio Curricular
- Lineamientos de política educativa regional
- Proyecto curricular del centro
- Innovación pedagógica y desarrollo del currículo en el aula.
- El programa de Recuperación pedagógica y Evaluación de recuperación.
- Los programas de tutoría.
- La Rotación de los docentes.

- Los Planes de Estudio de centros educativos con programas experimentales, bilingües o biculturales.
- Estímulos y sanciones en los centros educativos.
- Número mínimo de alumnos por sección para centros educativos.
- Normas específicas según niveles y modalidades educativas

2.3.4.2 A Nivel de Gestión Administrativa.

La planificación de un proyecto educativo innovador es complejo en su dinámica y por lo tanto, su conducción y su elaboración en una institución escolar, constituye realmente una “empresa” de gran envergadura y en este sentido los responsables deben realizarlo en base a un trabajo profesional serio, inherente a la gestión educativa estratégica sobre la base, también de una planificación estratégica, ya explicitada.

Por ello, lo que es válido en la actualidad son derechos fundamentales como el pluralismo, la democracia y la participación, proponiendo nuevos estilos de gestión, con participación de la comunidad educativa. Para alcanzar esta meta, la construcción o gestión del PEI, exige una transformación de la administración de la institución educativa, mediante oportunidades de participación a todos los agentes educativos, generando una conciencia cívica y solidaria, en distintos niveles de decisión y ejecución, donde los principios, funciones, estructura y criterios de trabajo sean acordados por consenso y plasmados en la formación académica de los alumnos. Es necesario por lo tanto “pensar en una administración de la institución que actúe en función de lo pedagógico, dando lugar a que su sentido sea el de optimizar el tiempo, los espacios y los recursos, para hacer grato y propicio el ambiente de la escuela”.

Según B.Sander⁴⁷, las transformaciones a introducir en la gestión institucional a nivel de la gestión de la educación, deberán considerar las siguientes dimensiones:

- La dimensión humana, preocupándose por la realización íntegra del hombre, siendo responsable de la coordinación de las organizaciones educativas que conducen a su desarrollo e integración social.
- La dimensión socio-política, en el sentido que no debe abstraerse de la realidad que rodea al sistema educativo.
- La dimensión pedagógica, garantizando los espacios, métodos y técnicas necesarios para alcanzar las metas y los objetivos del sistema educativo.

⁴⁷ B. Sander (op. 94)

- La dimensión económica, referida a la necesidad de seguir criterios de eficacia y de racionalidad; asegurando y controlando los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

En este nuevo contexto, la gestión administrativa de una institución escolar, ha dejado de ser un subproducto del sistema educativo, encargada de gestionar rutinariamente acciones residuales. Por el contrario, ha pasado a ser el elemento integrador, que con visión de conjunto sobre la totalidad de los objetivos del sistema, coordina los restantes elementos, orientando y dirigiendo la actividad total, al servicio y cumplimiento de estos objetivos; según algunos estudiosos se basa fundamentalmente en la intuición y la experiencia de la práctica.

Por lo tanto como venimos señalando a lo largo del estudio, el momento actual requiere de grandes decisiones y es aquí donde los sistemas educativos, los medios y las repercusiones sociales no pueden dejarse a la improvisación. Requiere por lo tanto una gestión que sepa formular opciones responsables, basadas en informaciones ciertas y valederas, con visión prospectiva, fruto de la utilización de métodos y conceptos analíticos apropiados de la ciencia administrativa y ahora de la gestión y planificación educativa estratégica.

Desde esta perspectiva, y a pesar de que en el plano estrictamente teórico, la gestión de la organización, no ha conformado aún su marco teórico propio o específico, configurándose más bien en una disciplina sincrética que recibe el apoyo teórico-técnico de otras disciplinas, y sobre todo de la administración, podemos afirmar que el éxito o fracaso de una organización educativa, en la gestión de su proyecto educativo, depende en gran parte, de su estilo de organización, la misma cuyo cometido no es solo enseñar, sino asegurar que se dé la enseñanza.

Por consiguiente y complementando lo dicho, el marco operacional de la gestión administrativa, toma en cuenta los siguientes elementos:

- El clima organizacional sobre la base de las relaciones interpersonales.
- Sistema de planes de acción.
- Estructura organizativa: organización del personal, del alumnado y de los padres de familia.
- Estrategias de dirección y liderazgo.
- Estrategias de control institucional.

- Presupuesto y proyecciones económicas.
- Proyectos de Inversión educativa.
- Sistema de Evaluación Institucional.

Y en el marco de la ley 26549 de centros educativos privados, la gestión institucional toma en cuenta los siguientes elementos: la comunidad educativa; la orientación de la gestión del centro educativo; el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI); el Plan anual de trabajo; el Reglamento Interno; los Informes de gestión del Director.

De lo hasta aquí señalado, contamos con elementos válidos para una aproximación seria a la gestión institucional de un proyecto educativo, que quiere dejar de ser un sistema rígido y estereotipado, que corte la libertad de acción frente a nuevas iniciativas y exigencias, para ser un soporte fundamental en el ejercicio de la libertad y autonomía y como lugar de acogida para la realización de proyectos educativos innovadores.

2.4 METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE GESTIÓN.

El diseño de nuevos modelos de gestión educativa, requiere de un conjunto de acciones combinadas y secuenciadas de manera estratégica. En este sentido podemos referirnos a las metodologías y procedimientos a adoptarse para llevar a cabo las innovaciones en la gestión de un proyecto educativo institucional.

Sin embargo, antes de definir ó detallar un conjunto de métodos que pueden emplearse para desarrollar el tema que nos interesa, es necesario determinar los criterios de intervención que se han de considerar en el proceso mismo de la actuación y que se pueden referir a la visión/misión de la institución, su identidad, el contexto en que se desenvuelve, los cambios que se pretenden conseguir y las características de los agentes educativos que van a generar las innovaciones y sobre los cuales se van a operar los cambios. Es decir, toda intención de aplicar determinados métodos y procedimientos en el diseño de un modelo de gestión de carácter innovador, exige adoptar criterios claros, coherentes, precisos y pertinentes para que su aplicación sea real y factible, ya que cada escuela, de acuerdo a su estructura, organización y cultura posee un potencial diferente en la innovación de sus modelos de gestión.

Es por ello que en esta parte del estudio se aborda el tema desde la perspectiva de conocer diferencias genéricas de métodos y procedimientos, como soporte epistemológico para diseñar un modelo de gestión.

2.4.1 Definición de Modelos de Gestión.

Los centros educativos como subsistema del sistema educativo nacional, hoy por hoy requieren de modelos de gestión acordes al papel del proceso de investigación. Las organizaciones actuales requieren una consideración al principio de generación, transferencia y desarrollo del conocimiento como valor social, ya que no cuentan con unidades administrativas de alta decisión que les den la relevancia política y financiera para su desarrollo en el campo administrativo y gerencial.

En vista de lo anteriormente explicitado, una dirección comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de dichos procesos y la atención eficiente de los beneficiarios del sistema.

Así tenemos que el sistema de gestión de los recursos humanos, materiales, financieros de una institución educativa no está exento de este perfeccionamiento, puesto que se muestra hoy como un factor determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como la capacidad innovadora de una organización y la calidad de sus productos o servicios. Este papel reforzado de los recursos humanos, exige de las instituciones educativas, como ya hemos visto, nuevas formas de gestión y un cambio en su orientación para hacerlos congruentes con el proceso de perfeccionamiento empresarial antes mencionado. El diseño de modelos de gestión asegura lo antes expuesto.

En este sentido, siguiendo a J.Royero,⁴⁸ la definición del modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales área claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

⁴⁸ J.Royero – Instituto Universitario de Tecnología “José Antonio Auzátegui” – OEI – Revista Interamericana de Educación.

El modelo presentado se fundamenta en las siguientes premisas de actuación y conformación:

- **Integralidad:** referido a una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.
- **Excepción:** concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- **Eficiencia:** garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.
- **Flexibilidad:** se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- **Perfectibilidad:** el modelo en cuestión se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional. No es un modelo infalible, sin perfectible.
- **Responsabilidad social:** considera su actuación bajo el principio de control de gestión de las áreas institucionales que tienen que ver con el desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social, la pertinencia social y la rendición de cuentas.

Precisando más acerca del modelo de gestión, podemos considerar a los siguientes componentes:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño del o de los instrumentos de control.
- Diseño de la presentación de la información.
- Implantación del sistema de control.

Se debe considerar también las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control esperado; las mismas que son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización. Dichos procesos deben configurarse en el nivel operativo del sistema a controlar:

- **Regulación y adaptación:** planeación, metas, objetivos, políticas, sistemas de dirección, presupuesto, etc.
- **Procesos operativos:** docencia, investigación, extensión, producción, servicios.
- **Procesos de apoyo:** recursos humanos, consultoría jurídica, relaciones públicas, recursos materiales y financieros, etc.

Luego de avanzar hacia una aproximación conceptual al modelo de gestión que es materia de nuestro estudio, es necesario comprender que para diseñarlo, se debe señalar el camino o procedimiento racional para llegar a alcanzarlo y cumplir ciertas metas; es preciso determinar cómo se implantará, qué recursos se necesitarán, en lo que se denomina una cuestión básica de la definición de METODO. Para este caso, reiteramos que éste camino también será definido por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área de gestión; su diseño suele hacerse en grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar.

El diseño de un modelo de gestión no es entonces un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implementado con éxito en el sistema educativo. Se debe caracterizar por la construcción colectiva de un modelo de gestión centrado en una estrategia metodológica que articula coherentemente la teoría de sistemas con el diseño organizacional avanzado, mediante el cual, con mucho dinamismo participativo, desarrolla una transformación institucional que articula tres componentes básicos claves: lo académico, lo organizacional y lo tecnológico. El modelo debe promover la gerencia autónoma de las unidades académicas y de apoyo, flotantes pero articuladas, enmarcadas dentro de las políticas institucionales, los procedimientos de trabajo y las responsabilidades de los cargos.

2.4.2 Conceptos Básicos: Método, Metodica y Metodologías.

Por la naturaleza de nuestro trabajo, que nos plantea la necesidad de diseñar una metodología, una cuestión central al tratar del “método” consiste en determinar la relación entre método y realidad a conocer⁴⁹. Se suele admitir que las características del campo de problemas en que se aplica el método condicionan el tipo y estructura del método a seguir, que por tanto sería un error seguir un método “inadecuado”. La matemática, la física, la historia, la psicología etc. Tendrían sus métodos “propios” – y también la economía general o la de empresa.

⁴⁹ Rodríguez de Riera – Departamento de Ciencias Empresariales – Universidad de Alcalá – España 2002.

Por su parte se aspira generalmente a lograr un método universal, aplicable en todas las ramas del saber y en todos los casos posibles (lo mismo que se aspiró a un “lenguaje universal”). Al menos sí se exige que el método pueda ser aplicado por “todos” (como ya lo definió claramente Descartes en su Discurso del Método: las reglas metódicas de invención o descubrimiento de verdades no dependían de la capacidad individual del que las usara). Lo que no obsta a que un método pueda luego ser utilizado de forma más o menos adecuada por distintos sujetos. Estos podrían además personalizar el modo en que lo emplean, configurando no métodos individuales, sino procedimientos personales.

Dado que muchas veces en lugar de metódicas (por ejemplo, de investigación empírico-estadística de mercados) se habla de metodologías, al asumir el nivel de una observación metateórica, habrá que distinguir aquí tres términos que designan tres formas de comprender el método:

Método, en el sentido indicado, de camino o procedimiento racional para llegar a ciertas metas.

Metódica, como conjunto de métodos (por ejemplo; en la gestión integral de la calidad, de la logística, en la investigación de mercados etc. Se emplean no un método o herramienta única, sino conjuntos de métodos que se complementan.

Metodología, (de métodos y de logos = razón sobre el método): que se sitúa al nivel de la meta-observación y que se desarrolla como análisis (meta-teórico) de las condiciones y exigencias de y al método.

Esta última definición es la que nos ubica en este punto del estudio, en el cual intentamos alcanzar una propuesta operativa de metodologías y procedimientos para diseñar modelos de gestión. Es el cómo, que se refiere a un aspecto central del proyecto: la metodología a seguir en el desarrollo del proyecto. Es conveniente mencionar las principales actividades a realizar, su secuencia y los resultados a esperar en cada etapa del trabajo. Esta información bien puede concentrarse en el plan de trabajo del proyecto.

Para ello es necesario también escoger entre una primera aproximación a la determinación y clasificación de los distintos tipos de métodos que se orientan según los campos de actividad intelectual. Así se distingue entre los métodos tradicionales,

específicamente filosóficos, científicos, de comunicación y formulación adecuada, la clasificación del *método práctico* que se orienta a saber:

“Orientado al dominio de situaciones con problemas en la vida práctica y que abarcan desde actividades tan simples como la cocina, o las recetas de un artesano para obtener un producto, hasta el dominio de situaciones de alta complejidad o riesgo (en el cálculo de inversiones en renta variable, o en la solución de conflictos étnico-económico-sociales en una comunidad urbana) El dominio de tales situaciones implica usar conocimientos bien estructurados: la Praxis necesita de la Teoría, y el desarrollo de los métodos prácticos impone desarrollar al mismo tiempo métodos científicos-teóricos”.

Atendiendo a esta inquietud, podemos tomar en cuenta algunos alcances sobre la articulación de metodologías en referencia a temas de la organización, donde se distinguen tres tipos de metodologías:

- Orientadas a métodos de conocimiento teórico: propias del análisis teórico, fenomenológica, de orientación analítica, postmodernas, constructivistas, sistémica.
- Orientadas según áreas o dominios del saber: metodologías de disciplinas básicas según la definición de áreas de conocimiento científico: lógico-matemático (ciencias formales), psico-social, sociológica, económica, jurídica, histórica etc.
- Orientada según la observación práctica, que a su vez se subdivide en:
 - . Solución de problemas en distintos ámbitos: coordinación interna o externa, control económico, problemas de adquisición de conocimientos, de posiciones de poder entre solución de problemas de otro tipo.
 - . Solución de problemas según enfoques analítico o sintético-holístico.

En la primera se atiende a aislar el problema, en la segunda a tratarlo en sus interrelaciones con otros.

El enfoque de acuerdo al cual se realiza esta forma de reflexión sobre el pensar guiado metódicamente se puede extender desde la observación de la praxis de las ciencias exactas, a todo tipo de operaciones verbales y sobre todo a las de tipo fundamentalmente argumentativo. Algunos autores han desarrollado una concepción metódica que se estructura en reconstrucción conceptual de la praxis. El que quiera “construir” acciones, la praxis humana, de una forma sistemática y no según capricho, o el que quiera comprenderla (reconstruirla) racionalmente tendrá que realizarlo según

una metódica progresiva y no circular. En lo que podría denominarse como un conjunto de pasos a seguir, conocidos como procedimientos.

Sobre esta base, existe también un acuerdo generalizado, que el éxito en el diseño, planeación, ejecución y control de las acciones a seguir, dependerán de cuatro estrategias corporativas que podría señalarse como ejes orientadores de la propuesta metodológica y procedimental para el diseño de un modelo de gestión y que pueden ser entre las principales, las siguientes:

- **La estrategia de la Integración:** entendida como la consolidación permanente de un equipo solidario de trabajo, que posibilite la implementación gradual de la transformación institucional y el impulso innovador de la gestión.
- **La estrategia de Sensibilización:** entendida como la apropiación de la filosofía institucional expresada en el PEI, y la concientización de los cambios requeridos para que la comunidad educativa asuma, de manera flexible y proactiva, la modernización de la institución educativa.
- **La estrategia Organizacional:** entendida como la estructura racional, flexible, dinámica y plana, tanto en el orden académico como en el administrativo-financiero, mediante la cual la gestión humana de la institución, logre un nivel de desempeño altamente productivo y competitivo de toda la comunidad educativa, que mantenga vigente su Proyecto Educativo Institucional.
- **La estrategia de Información y Comunicación:** entendida como la adopción y actualización constante de las nuevas herramientas y tecnologías que ponga la educación al alcance de todos.

Sobre lo expuesto, puede presentarse el cuestionamiento sobre la forma de que pasar el esquema podría ser considerado rígido en términos pedagógicos debido a su orden lineal; no obstante participamos de la idea de que la propuesta metodológica será flexible en la medida que el conocimiento progrese; es evidente que frente a la diversidad de realidades no es posible presentar una forma metodológica única de aproximación al objeto del estudio.

2.4.3 Procedimientos Metodológicos.

Una vez concluida la etapa del “qué investigar”, debemos diseñar el “cómo hacerlo”⁵⁰; a esta etapa se le denomina momento metodológico. Se trata de diseñar un conjunto de procedimientos capaces de enfrentar adecuadamente el estudio de las hipótesis planteadas, las áreas específicas investigadas y los procesos inmersos para desarrollar determinados modelos de gestión.

En ciencias sociales los diseños más usuales corresponden a los denominados experimentales y bibliográficos. Para nuestro estudio, nos detendremos en la concepción del Diseño Experimental, que consiste en capturar información de primera mano. La ventaja esencial radica en que se trabaja con datos que emanan de la realidad específica que se quiere estudiar. La desventaja consiste en que no siempre se puede hacer abstracción de los problemas coyunturales, que de alguna manera pueden influir en la opinión de las personas observadas o sobre el propio observante. Veremos a continuación los tipos más frecuentemente utilizados:

Según S.Sabino (1980:387) “...un experimento consiste en someter un objeto en estudio a la influencia de ciertas variables, en condiciones controladas y conocidas por el investigador, para observar los resultados que la variable produce en el objeto”.

Por otra parte R.Duverger (1981:387) señala que “en las ciencias de la naturaleza, el método fundamental de verificación de hipótesis es la experimentación. La noción de experimentación es la siguiente: al presentarse la hipótesis bajo la forma de una ley supuesta que, por consiguiente, expresa una relación entre dos fenómenos, se varían las condiciones de aparición de uno de ellos y se estudia su influencia sobre el otro y viceversa. Se intenta aislar por medios artificiales ciertos factores supuestos de un fenómeno con el fin de determinar si influyen o no en él y, eventualmente, medir dicha influencia”.

Asimismo la metodología deberá contener la definición operacional de las variables (indicadores) y los procedimientos y técnicas que se cree conveniente utilizar para llevar a cabo el trabajo propuesto.

⁵⁰ L. Agar – El Proceso de Investigación – Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile – Serie: Documentos de Apoyo a la Dirección.

Por otro lado es importante precisar, algunos de los procedimientos, considerados como requisitos para el diseño de un modelo de gestión, que incorpore de manera activa a los agentes educativos involucrados.

Estos pueden ser:

- Análisis de problemas.
- Análisis de tecnologías de operación.
- Círculos de calidad.
- Consultorías.
- Cuestionarios.
- Elección Forzada.
- Toma de decisiones.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Diagnóstico Institucional.
- Elección de áreas temáticas a investigar.
- Estudios.
- Evaluación de desempeño.
- Grupos de tareas o de reflexión pedagógica.
- Indicadores de estabilidad organizacional.
- Listas de verificación.
- Guías de observación.
- Observación directa.
- Pruebas.
- Simulación.
- Guías de Evaluación.
- Supervisión para el Mejoramiento Continuo.

Tal es el número y la calidad de los procedimientos que se incluyen en el proceso metodológico para aplicar un proceso de investigación o la materia de estudio, y que posteriormente interactúan en la dinámica misma del proyecto educativo y de su modelo de gestión, que, si no se planificase su puesta en práctica, previendo las posibles interacciones que puede producirse y sus múltiples consecuencias, resultaría casi imposible determinar la finalidad de dicho proceso y mucho menos su desarrollo; ello implicaría, por lo tanto, la imposibilidad de su explicación y transformación. Sin embargo, a pesar de su complejidad, este proceso sólo puede ser planificable, porque se trataría de una actividad intencionada y no, espontánea y casual.

Solo así podemos entender la importancia del Diseño, materia de nuestro trabajo, como una actividad eminentemente práctica que exige del diseñador atender las demandas impuestas por la realidad, resultando casi imposible mantener puro el modelo que se pueda tomar como referencia. Es así que también todo proceso de diseño reclama una base teórica desde la cual justificar las decisiones que se tomen.

Por consiguiente desde que se prevee la puesta en práctica de algo, se está configurando una determinada concepción de ese fenómeno. En nuestro caso, y dado su complejidad, resulta imprescindible la utilización de modelos teóricos que nos ayuden a representar, lo más fielmente posible, el fenómeno que queremos gestionar y planificar. Pero, la selección de un modelo implica una interpretación particular del tipo de educación y administración que se quiere para el centro educativo y el establecimiento de las innumerables conexiones internas entre sus elementos, así como con los demás procesos sociales. Hay que destacar que cuando se elabora un modelo lo que se hace básicamente es identificar los elementos que interactúan en dicho proceso y establecer sus interrelaciones, e implica determinantes éticos, políticos, científicos y tecnológicos.; normalmente esta fase es un primer acercamiento al proyecto propiamente dicho.

Vemos entonces que si ya hemos recogido datos suficientes del contexto del centro, ya tenemos una aproximación conceptual al modelo de gestión y a la metodología y procedimientos, podemos decir que ya estamos preparados para comenzar a diseñar una propuesta sobre el tema estudiado, pero antes es aconsejable hacer esquemas que nos permitan expresar con más seguridad y en orden lo que verdaderamente queremos.

Así por ejemplo se puede decir que si tenemos una visión clara de la problemática del centro educativo; de sus logros, de sus resultados entre otros factores; si conocemos y tenemos presente los distintos proyectos que sistematizan la vida escolar, como el proyecto educativo, curricular, de innovación de los cursos, de administración de personal, de dirección entre otros y contamos con una visión clara de nuestras capacidades y de los agentes educativos a nivel personal y de equipo, se impone la necesidad de sistematizarlos antes de acometer la fase del Diseño.

Desde esta plataforma el objetivo del Diseño es aclarar personalmente lo que se quiere hacer y convencer al equipo informándolo de las líneas generales del proyecto y del compromiso que supone asumir con el director de dicho proyecto, que ahora se presente en forma de diseño⁵¹

Resumiendo podemos señalar que Diseñar es entonces una acción previa a la elaboración del programa, que consiste en definir la estructura del proyecto, su contenido en forma de epígrafe, los recursos o medios de que se dispone para redactarlo, y la estrategia, a grandes líneas, para presentarlo. Vendría a ser un sistema, una reflexión, por escrito, del procedimiento y de los recursos necesarios para llevarlo a cabo satisfactoriamente y de lo que costará hacerlo. La importancia que hoy se da al diseño obedece al carácter sistemático y técnico de prever los pasos que se van a seguir o la forma cómo se van a realizar, garantizando una mejor organización que, como se sabe, es de los criterios que más avalan una buena gestión educativa.

Y para que el diseño de un modelo de gestión sea eficaz, las metodologías y procedimientos a utilizar, tendrían que caracterizarse entonces, por su realismo u adecuación contextual (entendiendo por adecuación, que los principios educativos, los objetivos y los procedimientos, se acoplen a las necesidades extraídas del diagnóstico inicial), por su flexibilidad, ante posibles alteraciones y por la necesaria participación de todos los agentes educativos en los procesos inmersos en la elaboración de su propio diseño. La diferencia entre el diseño de un arquitecto y el diseño de una propuesta educativa innovadora, está en que en nuestro caso el cliente deberá ser la comunidad educativa a la que hay que convencer para que se responsabilice conjuntamente con el responsable del centro educativo y del proyecto educativo innovador, de su puesta en marcha.

Finalmente en este trabajo de tesis, nos colocaremos principalmente bajo la mira de algunos autores que señalan que los elementos del diseño, son los mismos que concurren el proceso de enseñanza-aprendizaje, sólo que habría que hacer notar que ese proceso es siempre soportado por una teoría implícita de la teoría de la administración de la educación y en la perspectiva de la gestión educativa estratégica, de manera que podamos hablar de una a) dimensión implícita constituida por las valoraciones, tendencias o propósitos educativos; b) de una concepción curricular; c) de una estructura organizacional y funcional; d) de unos principios que dan identidad a la

⁵¹ M.Alvarez (op. 109).

institución; e) de unos objetivos específicos u operativos, a través de los cuales se concreta el currículum y el proyecto educativo; f) de unos medios, formados por métodos, procedimientos, estrategias o instrumentos para obtener los objetivos propuestos; g) de unos elementos personales propios del responsable de la gestión del centro o de los agentes educativos involucrados y finalmente e) de un contexto, que lo configuran la situación y condiciones físicas y socio culturales donde se desarrolla la gestión del proyecto educativo institucional.

El objetivo por lo tanto de este capítulo ha sido poner las señales más características (reseñas), que sirvan de pautas para tener una visión de conjunto de las características y posibilidades que ofrece el diseño de una propuesta metodológica en la gestión de un proyecto educativo innovador.



SEGUNDA PARTE

2.1 EL DISEÑO METODOLOGICO.

Para sistematizar la información respecto a la elaboración del diagnóstico situacional, se considera conveniente señalar que la investigación se realizó en el período comprendido entre los años 1994-2001, y agrupa diferentes aspectos siguiendo el esquema que se detalla a continuación:

2.1.1 Presentación.

Incluye en forma integrada el propósito general por los objetivos específicos, tipo de investigación y fuentes de información.

2.1.2 Marco Referencial.

Incorpora elementos históricos y de contexto que apoyen la presentación e identificación de la cobertura del estudio y abran paso a la etapa metodológica o de diseño metodológico.

2.1.3 Procedimientos.

Contiene la identificación de las categorías de análisis sobre la base del Estudio Previo, y del Estudio Diagnóstico (Exploración Situacional y FODA) y la Interpretación Global, con la definición operacional de las variables por categorías de análisis, los indicadores, métodos, instrumentos, técnicas e ítems que se ha considerado conveniente utilizar para desarrollar el trabajo propuesto.

2.1.1 Presentación.

2.1.1.1 Propósito General.

Diseñar una propuesta metodológica que permita a los responsables de centros educativos privados, la elaboración y gestión de proyectos educativos innovadores, sobre la base de una metodología activa-participativa, con la flexibilidad necesaria para

conducir apropiadamente los procesos de planificación a nivel de gestión pedagógica y administrativa.

2.1.1.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico institucional que permita identificar un centro educativo particular que cuente con un proyecto educativo innovador y que reúna las condiciones planteadas en el marco teórico, así como aportes significativos al sistema educativo; además de evidenciar potencialidades y limitaciones que se enmarquen en el contexto planteado por la presente investigación.
- Recoger elementos probados a lo largo de su experiencia educativa, descubriendo los criterios normativos, la configuración estructural y los procesos seguidos para desarrollar planes y programas de experimentación e innovación pedagógica promovidos por el Ministerio de Educación del Perú.
- Brindar a los responsables de la gestión escolar, una metodología de trabajo participativo para elaborar el PEI con carácter innovador en sus respectivos centros educativos.

2.1.1.3 Tipo de Investigación.

Como se trata de un estudio de tipo descriptivo propositivo, de apreciación cualitativa, ha sido preciso buscar antecedentes que se basen en la observación directa y que nos facilite el plantearnos algunas preguntas (interpelaciones señaladas en el FODA, por ejemplo), sobre hechos o situaciones que orientan nuestra investigación.

Dado que el tipo de investigación elegida, condiciona la búsqueda de los antecedentes de referencia y la metodología que se seguirá, se ha optado por una investigación DESCRIPTIVA PROPOSITIVA para aplicación, es decir que no es una descripción de naturaleza simple, sino se orienta a que los objetivos planteados anteriormente, además de diagnosticar una realidad, permiten determinar en que medida los procesos educativos y la dinámica escolar del centro educativo seleccionado como muestra, puede ser aplicados a contextos educativos similares, en el marco del estudio planteado.

2.1.1.4 Fuentes de Información.

Una vez determinado el tipo de investigación, se seleccionaron las fuentes de información más adecuadas para abordar nuestro tema de estudio.

En este rubro interesaban las fuentes escritas que sustentan su proyecto educativo y su proyecto curricular, las opiniones y aportes de los agentes educativos que intervienen en la gestión del P.E.I., así como también las actividades llevadas a cabo para realizar el estudio, las mismas que se han desarrollado en dos fases:

Primera Fase:

Referida a la búsqueda de información, identificación y caracterización de la muestra, conocimiento de las experiencias educativas innovadoras, recopilación de datos en base a entrevistas semi-estructuradas, observación institucional directa en temas específicos sobre la gestión del proyecto educativo y que sirvieron de sustento al diagnóstico institucional FODA, al Estudio Previo y la Interpretación Global.

Segunda Fase

Análisis Documentario, que comprende:

- Cuadro de Análisis Documentario sobre las áreas estudiadas.

2.1.2 Marco Referencial.

Los aspectos que se consideraron para el acopio de información, abarcaron los antecedentes, que sirvieron de sustento al diseño metodológico de la investigación:

- Identificación y caracterización de la muestra; su contexto histórico.
- Fundamentos doctrinales, teóricos y metodológicos de la propuesta educativa del C.E.P. Juan XXIII: Marco Axiológico.
- La identidad del P.E.I. y su elaboración metodológica.
- El tipo de organización y gestión en lo que se refiere al aspecto administrativo propiamente dicho del centro educativo: estructura educativa formal, roles y responsabilidades, relaciones entre autoridades y docentes, formas y canales de participación en la vida institucional de los alumnos, padres de familia, docentes y

- personal no docente, relaciones con la comunidad; recursos educativos (medios y materiales, infraestructura).
- La intencionalidad educativa del proyecto curricular del centro en lo que se refiere a la gestión pedagógica: currículo, metodología, medios, sistemas de evaluación, orientación y tutoría, actividades extra-curriculares y asesoría interna y externa.
 - Dificultades y medios de apoyo en el desarrollo del PEI: variables que influyen en los logros y limitaciones, agentes de influencia y retroalimentación.

El desarrollo del marco referencial también estuvo dirigido a realizar las siguientes precisiones sobre el tema en estudio:

- La perspectiva (dimensión) predominante sobre el cual se realiza el estudio: política educativa y organización escolar (consideradas como categorías de análisis), y sus aportes al proyecto educativo innovador del C.E.P. “Juan XXIII”.
- Los elementos (variables) del tema, que se consideran más significativas o representativas, con sus respectivos indicadores y sub-indicadores.

Este proceso de intervención favoreció vislumbrar factores explicativos que sirvieron como punto de partida para identificar elementos comunes o relacionales, a partir sólo de la propia observación empírica.

Asimismo, se tomó en cuenta que en la vida cotidiana de una escuela, se utilizan diversos marcos referenciales; por ejemplo cuando se enfrenta a una situación nueva, pensamos cómo lo que nos ha sucedido al respecto, guarda relación con la nueva situación y cómo nos puede ayudar a entenderla, explicar o predecir mejor lo que esta pasando, si es eso lo que pretendemos hacer.

2.1.3 Procedimientos.

Para entender mejor los procesos seguidos, se elaboró una síntesis diagnóstica de la metodología utilizada en la gestión del P.E.I. del centro educativo señalado como muestra, siguiendo los siguientes lineamientos:

2.1.3.1 Caracterización de la Muestra.

La muestra utilizada para la realización del estudio, se puede considerar no probabilística de tipo intencional, ubicándonos en las áreas que determinan su naturaleza de proyecto educativo innovador.

2.1.3.2 Cobertura del estudio.

La muestra está compuesta por 25 entrevistados en reuniones formales o de asesoría, los cuales pertenecen al personal directivo y jerárquico, cuyo cargo y número detallamos a continuación:

CARGO	NÚMERO
- Dirección General.	1
- Co - Director.	1
- Sub Director de Actividades.	1
- Dirección Espiritual.	1
- Administrador General.	1
- Coordinación Primer Nivel (Educación Inicial)	1
- Coordinación Segundo Nivel (1° a 4° Primaria)	1
- Coordinación Tercer Nivel (5° y 6° Primaria / 1° y 2° Secundaria)	1
- Coordinación Cuarto Nivel (3°, 4° y 5° Secundaria)	1
- Coordinación Área de Chino.	1
- Programador Curricular I.	1
- Programador Curricular II.	1
- Jefes de Áreas Académicas y OBE.	11
- Presidencia del Consejo Estudiantil.	1
- Presidencia de la APAFA.	1
Total de Entrevistados	25

2.1.3.3 Metodología.

El método utilizado para la elaboración del diagnóstico fue de naturaleza activa-participativa y se desarrolló desde una perspectiva funcional-estructural, que nos ayudó a ver en que forma actuaban los elementos de la estructura organizacional y cómo pueden servir a una estructura mayor, sistema educativo, en el marco de nuestro tema de estudio.

En esta etapa metodológica se utilizaron técnicas cualitativas e instrumentos de análisis situacional, referidos al:

- Estudio Previo de la muestra seleccionada.
- Estudio Diagnóstico: Exploración situacional y análisis e interpretación del FODA elaborado por la comunidad educativa.

En ambos casos se privilegió la gestión de un proyecto educativo innovador como unidad de análisis.

2.1.3.4 Técnicas e Instrumentos.

Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de información, las más relevantes fueron:

A.1. Matriz de Análisis General. En base a categorías de análisis, variables, indicadores y sub-indicadores que ayudaron en la recopilación de la información requerida. (Ver págs.93 – 94 –95)

A.2. Matriz de Análisis Documentario. (Ver anexo 5.1)

A.3. Entrevista Semi-Estructurada. Aplicado al personal directivo, jerárquico, representantes de la comunidad estudiantil y de padres de familia. (Ver anexo 5.2)

A.4. Guía de Observación. Referida a cada categoría de análisis e ítems específicos sobre las variables eje del tema a investigar. (Ver anexo 5.3)

Se abordó el diagnóstico de manera deductiva-inductiva, en la comprensión de que ambos procesos están íntimamente ligados y son el tránsito entre los planos de la singularidad y de la universalidad. Por ello no pueden entenderse aisladamente; son fases complementarias que nos ayudaron a descubrir e identificar una realidad.

Al seleccionar las variables de análisis y sus indicadores, se trató de identificar aquellos fenómenos más destacados que emanan de las categorías de análisis, en la seguridad de que se enmarcaban en el problema planteado por el estudio y encontrarían respuesta en el marco referencial.

A.1 Matriz de Análisis General.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES 1.
I. POLÍTICA EDUCATIVA	1.1. Dimensión Socio, Económica, Política, Etnográfica, Cultural, Religiosa y Educativa del Centro Educativo.	1.1.1. Reforma Educativa.	a) A Nivel Regional, Nacional y Local.
		1.1.2. Sistema Educativo Vigente.	a) Marco legal en que se desenvuelven los Centros Educativos Privados del Perú
		1.1.3. Características de la población que atiende.	a) Desde los componentes de la dimensión: a nivel social, político, etnográfico, cultural, religioso y educativo.
	1.2. El P.E.I. del Centro Educativo "Juan XXIII"	1.2.1. Visión y Misión.	a) Principios y fines.
			a) Ideario, Proyecto Institucional, FODA, Proyecto Curricular, Plan Anual.
		1.2.2. Documentos que sustentan el P.E.I.	a) Impacto social, económico y cultural
			b) Condiciones de éxito.
		1.2.3. Características.	a) Tipo.
			b) Procesos.
			c) Instrumentos.
			d) Temporalidad.
		1.2.4. La Planificación Educativa y su contribución en la gestión del P.E.I.	a) Formas y Procedimientos.
		1.2.5. Metodología utilizada en la construcción del P.E.I.	a) Formativo.
		1.2.6. Ejes que sustentan el Proyecto Educativo Innovador del Centro.	b) Académico.
c) Técnico Ocupacional.			
d) Multilingüe			
1.2.7. Niveles de Gestión del P.E.I.	e) Bicultural		
	a) De los agentes educativos.		
1.2.8. Mecanismos de Comunicación y Difusión de las experiencias educativas innovadoras.	b) Formas de participación.		
	a) Niveles .		
	b) Espacios y apertura.		
	c) Estímulo a la creatividad.		
		d) Dinámica del cambio institucional.	

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES 1.
II. ORGANIZACIÓN ESCOLAR.	2.1. La Gestión Pedagógica. Desde la perspectiva de una Escuela Católica, Franciscana, Humanista, Intercultural y que prepara para la vida.	2.1.1 Currículo.	a) Intencionalidad del currículo en los niveles y modalidades del Sistema Educativo. b) Diseño, Gestión y Aplicación del currículo. c) Ejes curriculares que sustentan la propuesta educativa.
		2.1.2. Metodología.	a) Métodos de enseñanza. b) Características.
		2.1.3. Medios.	a) Medios y materiales educativos. b) Proceso de apoyo a la gestión pedagógica – Soporte Educativo. c) Generación de tecnología educativa y su correspondencia con políticas de cambio e innovación.
		2.1.4. Sistemas de Evaluación.	a) Supervisión para el mejoramiento continuo. b) Instrumentos de evaluación del alumno y del profesor. c) Retroalimentación.
		2.1.5. Orientación y Tutoría.	a) Programas de acción tutorial. b) Programas de prevención. c) Programas de apoyo a la pastoral educativa y de acción social. d) Programa de Integración.
		2.1.6. Actividades Extracurriculares.	a) Modalidades. Su pertinencia con la propuesta educativa. b) Diseño, gestión y aplicación de las actividades extracurriculares. c) Su correspondencia con los cambios e innovaciones educativas.
		2.1.7. Asesoría.	a) Capacitación y formación docente. b) Investigación educativa.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES 1.
	2.2. <u>La Gestión Administrativa.</u> En una Escuela Católica, Franciscana, Humanista, Intercultural y que prepara para la vida.	2.2.1 Axiología	a) Valores y estilos de formación. b) Perfil de los miembros que integran la Comunidad Educativa.
2.2.2. Planificación y Gobierno		a) Tipo de Planificación. b) Formas de Gobierno. c) Estilos de Liderazgo.	
2.2.3 Organización Estructural.		a) Funciones y Procedimientos. b) Su relación con los fines institucionales.	
2.2.4 Administración.		a) Administración de recursos humanos, materiales e infraestructura. b) Grado de eficiencia y productividad del Sistema Educativo. c) Proyectos de Inversión.	
2.2.5 Supervisión.		a) Sistemas de Evaluación y Control del Centro Educativo.	
2.2.6 Clima Institucional.		a) Niveles de comunicación e información. b) Grado de identificación y sentido de pertenencia. c) Niveles de coordinación. d) Grado de participación y trabajo de equipo e) Nivel de relaciones y grado de motivación. f) Imagen corporativa.	
2.2.7 Comunidad Educativa.		a) Organismos de apoyo y representación. b) Niveles de participación de los agentes que la integran. c) Normas de Convivencia Escolar. d) Relaciones Intra e Interinstitucionales. e) Su proyección al entorno.	

2.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

2.2.1 Estudio Previo.

2.2.1.1 Del Centro Educativo Materia de Estudio.

El presente estudio se inició en el año 1994, fecha en que se efectuó, por rotación tradicional de cargos directivos, el cambio de la gestión directriz del C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”, siendo preparado inicialmente por el equipo directivo y jerárquico del citado centro educativo.

Es preciso señalar que teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo, por haberse realizado en forma paralela a las funciones inherentes a los cargos, y los medios disponibles, no parecía posible efectuar un diagnóstico de todos los niveles, modalidades y aspectos del sistema; se imponía más bien seleccionar aquellos aspectos que mejor pudieran reflejar los resultados globales del mismo. Se optó, en consecuencia, por centrar el diagnóstico en las características de su P.E.I., con énfasis en la gestión administrativa y pedagógica, los procesos de la planificación educativa y la metodología empleada. Con ser estos aspectos, puntos importantes para la reflexión, nos pareció sin embargo, que el diagnóstico podía y debía ser enriquecido con otros rubros adicionales, en aspectos tales como el análisis de los planes de estudio vigentes, el desarrollo de las organizaciones internas de apoyo a la gestión y las relaciones del centro educativo con instituciones educativas similares, y en especial de la comunidad peruano-china.

En este período se revisaron y analizaron diversos caminos o etapas necesarias para el diseño de una propuesta de trabajo que permita impulsar la naturaleza innovadora del proyecto educativo de la institución, analizándose principalmente sus fundamentos, características y tipo de gestión, en el marco de su contexto histórico y dado su condición de colegio multilingüe y bicultural.

2.2.1.2 Marco Referencial del C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”.

Identificación:

- Denominación : C.E.P. Peruano Chino “ Juan XXIII “
- Domicilio : Jr. Castilla 842 - San Miguel Lima - Perú

- Modalidades : Educación Inicial, Primaria de Menores, Secundaria de Menores en coeducación.
- Promotora : “Asociación Franciscanos para la Comunidad China del Perú”
- Base Legal : R.D. N° 002137 del 07 de Junio de 1971
(Autorización de funcionamiento en el actual local)
- Dependencia y Relaciones :
 - Unidad de Servicios Educativos N° 03 Departamental de Educación de Lima del Ministerio de Educación del Perú.
 - Asociado al Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.
 - Vinculado a los colegios de la Orden Franciscana del Perú en relación de dependencia con la Provincia Franciscana de los XII Apóstoles del Perú.
 - Convenios con entidades educativas, instituciones culturales, sociales y de servicio de la comunidad China en el Perú.

Reseña Histórica:

El colegio particular “Juan XXIII” fue fundado en el año 1962 por Monseñor Orazio Ferruccio Ceol, enviado por la Santa Sede del Vaticano, para atender espiritualmente a la comunidad China del Perú. Basa su modelo educativo en tres principios fundamentales: Espíritu Cristiano, Excelencia Académica e Integración Etno-Cultural.

Inicia sus labores el 01 de abril de 1962, bajo la dirección de las Madres de la Caridad de Cincinnati, siendo su primera sede institucional en San Isidro, local donde permaneció por espacio de dos años. Su población estudiantil estuvo conformada inicialmente por 62 alumnos, atendidos en la modalidad del nivel primario.

En 1964, se trasladó a su nuevo local, sede actual, con una población escolar de 365 alumnos, conformada por un 70% de descendientes chinos y el 30% de peruanos. La Resolución Directoral N° 002137 del 07 de junio de 1971, autoriza el funcionamiento definitivo de los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de menores. Hoy cuenta con un número aproximado de 1800 alumnos.

Para el crecimiento de la obra educativa, tanto a nivel académico como en infraestructura, recibió valiosa ayuda de personas e instituciones que se constituyeron en los principales benefactores, algunas de las cuales continúan brindando su colaboración, así tenemos a:

- Su Santidad el Papa Juan XXIII, quien bendijo la obra y brindó el primer aporte económico para realizarla.
- La Asociación de jóvenes chinos TUSAN.
- Las Madres de la Caridad de Cincinnati.
- La Pontificia Universidad Católica del Perú, quien cedió el terreno de la sede actual.
- Las Iglesias Católicas de Estados Unidos, Alemania, Italia y los Padres Franciscanos de Trento-Italia.
- La Sociedad Central de Beneficencia China.
- La Orientación de la Asociación Promotora, “Franciscanos para la Comunidad China del Perú”
- Asociación de Padres de Familia en sucesivos períodos, bienhechores y empresas de la Comunidad China de Lima.

A partir de 1980, el colegio experimentó un cambio notorio, creció en infraestructura y se dinamizó el sistema económico y administrativo. En esta época, el colegio, en la persona de su Promotor, contribuyó grandemente a la unidad e integración de la Colonia China en el Perú.

A partir de 1981, la Asociación Promotora llamó a personal laico para asumir cargos directivos, favoreciendo con ello innovaciones técnico-pedagógicas, aplicando la polidocencia en grados superiores de educación primaria, impulsando el uso de la tecnología a través de la construcción de Laboratorios y la adquisición de máquinas modernas para la impresión de materiales educativos.

A partir de 1982, se fortaleció el área formativa, con el crecimiento y profundización de la espiritualidad y vida cristiana mediante la labor de la Dirección Espiritual; se creó también el Departamento de Orientación y Bienestar del Educando (OBE) y el Psicopedagógico.

En el plano académico, se formaron las Jefaturas Académicas por líneas de acción educativa, logrando un notorio avance en la sistematización de la enseñanza, articulando la acciones educativas a través de las Coordinaciones de Nivel, que agrupaban diversos grados de estudios, siendo responsables de la gestión administrativa y pedagógica de los niveles respectivos.

En la década de 1980 e inicios de 1990, se impulsó la modernización integral del sistema educativo, promoviendo el uso de la ciencia y la técnica, la formación en y para el trabajo, intensificándose la construcción de obras que han dado lugar a una infraestructura educativa, con capacidad para atender a una población escolar, que se incremento de dos a cuatro secciones por grado. A partir de 1988 se amplió su calendario escolar, adelantando las labores escolares al mes de marzo.

El desarrollo educativo se vio complementado por programas de capacitación y actualización docente, tanto en los meses previos al inicio del año escolar, como en periodos de reajuste al inicio de cada bimestre. Asimismo, se apoya la especialización de los docentes en cursos de post-grado en universidades del país, asistencia a congresos, seminarios tanto nacionales como extranjeros, contribuyendo paulatinamente a su perfeccionamiento.

Un aspecto relevante fue el nombramiento del colegio “Juan XXIII”, como sede de la Vicaría de la Comunidad China del Perú, el 23 de Junio de 1990, en respuesta a los ideales y principios que orientan su quehacer educativo.

El Proyecto Educativo Institucional de esta época pretende sintetizar en un documento, la realidad educativa de la institución; diagnóstico que fue elaborado por los maestros del colegio, a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características positivas y negativas que se observan en el colegio en los siguientes aspectos?:
 - Educación Católica.
 - Integración Etno-cultural.
 - Tecnico-pedagógico.

Además incluye algunas preguntas sobre la apreciación de los valores franciscanos desde la visión del maestro, alumnos y directivos. Asimismo aborda sólo el perfil del alumno y del maestro y plantea una relación de objetivos generales, así como diversas líneas de acción educativa, que a través de las diversas asignaturas que se dictan, sustentan el Ideario.

Organización Estructural:

De los Órganos de Gobierno. Integrado por:

- Promotor.
- Dirección General.
- Consejo Directivo constituido por el Director que lo preside; el Co-Director; el Subdirector General; el Coordinador del Área de Chino; los Coordinadores de Nivel y el Administrador General.

De los Órganos de Línea y Ejecución. Coordinadores de Nivel agrupados en las siguientes nominaciones:

- Coordinación de Educación Inicial.
- Coordinación de Nivel I : del 1° a 4° grado de primaria.
- Coordinación de Nivel II : del 5° y 6° grado de primaria a 1° y 2° grado de secundaria.
- Coordinación de Nivel IV : del 3° al 5° grado de secundaria
- Coordinación del Área de Chino, que incluye el Programa “Special”, que atiende a inmigrantes chinos.

De los Órganos Técnico Pedagógicos. constituidos por:

- Comité de Supervisión Interna.
- Asesoría Académica y de Proyectos.
- Coordinadores de Nivel.
- Programadores Curriculares de Primaria y Secundaria
- Jefaturas de Áreas Académicas

De los Órganos Consultivos y de Apoyo. constituidos por:

- Asesoría Espiritual y de Formación Religiosa.
- Orientación y Bienestar del Educando
- Departamento Psicopedagógico
- Talleres artístico-culturales y Clubes Deportivos
- Comunidad Magisterial.
- Consejo Estudiantil
- Asociación de Padres de Familia

- Comités de Aula.
- Comité de Pensiones y Becas
- Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.

De los Órganos de Administración:

- Administración General y de servicios educativos.
- Área de Mantenimiento, Seguridad y Servicios Generales.

De la Selección de Personal Directivo:

También un aspecto relevante de la organización del centro educativo recae en los criterios que se utilizan para seleccionar al profesional de la educación, responsable de conducir el colegio durante un período mínimo de tres años y máximo de seis años.

Criterios para la selección del Director:

- Profesional de la educación de ascendencia china.
- Un alto grado de perfeccionamiento y actualización pedagógica.
- Con capacidad de liderazgo y de establecer relaciones óptimas con instituciones educativas similares y entidades de la comunidad peruano china.
- Capacidad de trabajo en equipo y delegación de funciones.
- Asumir el cargo con espíritu de servicio y minoridad, propios del carisma franciscano.

Los criterios para la selección de los miembros del Consejo Directivo y Personal Jerárquico, son similares, sin exigir como requisito el tener ascendencia china.

Población a la que atiende:

- Población Escolar.

Por su condición de colegio bicultural, fundado para atender espiritualmente a la comunidad peruano-china del Perú, la población escolar que atiende esta compuesta por:

- Niños de ascendencia china nacidos en el Perú.
- Inmigrantes chinos.

- Niños de origen Peruano.
- Personal Docente, Administrativo y de Servicio. Cuenta con una plana docente conformada por 148 profesionales distribuidos en todas las áreas académicas, culturales, deportivas y artísticas. Entre personal administrativo y de servicio se cuenta con 60 empleados aproximadamente.
- Padres de Familia, representando a 1200 familias aproximadamente agrupados en la Asociación de Padres de familia (APAFA), organismo de gran trayectoria en la historia del colegio, brindando importante apoyo a través de sus 39 años de fundación, coordinando la participación sus representados en el proceso educativo de sus hijos y en el desarrollo institucional.

Podemos observar que los padres de familia son en su mayoría profesionales, comerciantes, empresarios o dueños de chifas; estas actividades los ubican en la denominada clase media. Las parejas de padres de familia la componen principalmente matrimonios de ascendencia china, mixtos o netamente de origen peruano.

Lo expuesto hasta el momento en esta fase del Estudio Previo, no es más que un resumen de una aproximación diagnóstica que se ha realizado, y que lógicamente, no puede más que reflejar aspectos sustanciales, sin entrar ni en un análisis pormenorizado de los resultados ni, mucho menos, en consideraciones de carácter metodológico.

2.2.2 Estudio Diagnóstico.

2.2.2.1 Exploración Situacional.

A. Interpretación de los Resultados del Análisis Estadístico.

(Cuadros Estadísticos por Área de Atención obtenidos de la Aplicación de la Entrevista Semi-Estructurada)

Alcances:

- Para una mejor interpretación de los resultados, las 20 preguntas o items abordados, se dividieron en áreas específicas de atención, lo cual facilitó la interpretación general, dada la naturaleza cualitativa del instrumento utilizado.

- Al efectuar el análisis y valoración de las respuestas aplicadas a través de la “Entrevista Semi-Estructurada”, habida cuenta del número de preguntas y la correlación existente, nos centramos en nueve áreas de atención, consideradas más significativas y representativas de la gestión del proyecto educativo institucional del Centro Educativo, en los años previos al inicio de la investigación y que se detallan a continuación:

Cuadro N° 1	Conocimiento del P.E.I.
Cuadro N° 2	Grado de Participación.
Cuadro N° 3	Nivel de Comunicación y Trabajo de Equipo.
Cuadro N° 4	Innovaciones educativas.
Cuadro N° 5	Metodologías del P.E.I.
Cuadro N° 6	Limitaciones.
Cuadro N° 7	Sistemas de Evaluación e Información.
Cuadro N° 8	Grado de colaboración.
Cuadro N° 9	Propuestas.

A.1 Tratamiento de los Datos.

El tratamiento de la información obtenida, mediante las entrevistas aplicadas en reuniones formales y de asesoría, con personal directivo y jerárquico próximo y concedores del P.E.I., sobre cuestiones relacionadas a la gestión y aplicación de proyectos educativos innovadores, nos permitió arribar al siguiente análisis situacional, en base a cuadros estadísticos pre-determinados.

CUADRO N° 1

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
1. Conocimiento del P.E.I.	1 al 3			-
1.1. Manejo de información.	-	14	11	25
1.2. Características	-	14	11	25
1.3. Orientación del diagnóstico	-	10	15	25
TOTAL DE RESPUESTAS.		38	37	75
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		51%	49%	100%

En el Cuadro N° 1, referido al conocimiento del P.E.I., 14 de los entrevistados respondieron que sí manejan información sobre él y 11 que no, coincidiendo en ambos casos con el número que responde que también conoce sus características. Sin embargo, es notorio una diferencia con el conocimiento que tienen sobre la orientación del diagnóstico, es decir que la mayoría de los entrevistados no contaban con los elementos suficientes que les hayan permitido conocer o analizar la realidad de su centro educativo, y a partir de ello ampliar su conocimiento sobre el proyecto. Ello dio como resultado que solo un 50% y algo más conocían el P.E.I., sobre un 49% que no tenía la información en su real dimensión.

CUADRO N° 2

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
2. Grado de Participación	4 al 6			
2.1. A nivel de elaboración del P.E.I.	-	12	13	25
2.2. A nivel de proyecto específico	-	25	-	25
2.3. Contribución y aportes.	-	12	13	25
TOTAL DE RESPUESTAS		49	26	75
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		65%	35%	100%

Es importante analizar el grado de participación de los entrevistados en la elaboración del proyecto educativo institucional, lo cual se visualizó claramente en el Cuadro N° 2, donde la totalidad de los entrevistados reconocieron que si participaban, pero solo a nivel de proyectos específicos del área que representan en la elaboración macro del documento, lo que los hacía percibir limitaciones en su contribución y aportes. Sin embargo y dado el porcentaje mayor que se obtiene en respuestas afirmativas sobre grado de participación (65% sobre un 35% que afirma lo contrario), podemos inferir que si existía un alto grado de participación, pero consideramos que en forma aislada, es decir por áreas, evidenciándose falta de integración al proceso general de construcción del P.E.I.

CUADRO N° 3

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
3. Nivel de coordinación y trabajo de equipo	7 al 8			
3.1.Existe coordinación en todo estamento	-	13	12	25
3.2.Se evidencia trabajo de equipo.	-	16	9	25
TOTAL DE RESPUESTAS		29	21	50
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		58%	42%	100%

En el Cuadro N° 3, referido a los niveles de coordinación y trabajo en equipo, se pudo observar que la participación del personal directivo y jerárquico en proyectos educativos de carácter innovador, se debía fundamentalmente a su vinculación profesional con equipos de trabajo de referencia (como por ejemplo, específicas de trabajo académico, formativo y administrativo), representado en un porcentaje mayor que alcanza el 58%.

Este resultado no refleja necesariamente adhesión personal o vinculación general al proyecto institucional elaborado por el centro educativo, ni elevados niveles de coordinación de todos los estamentos que atraviesan el sistema educativo.

CUADRO N° 4

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
4. Innovaciones Educativas	9 al 11			
4.1.Existe apertura a las innovaciones	-	15	10	25
4.2. Su área ha contribuido con proyectos innovadores	-	18	7	25
4.3. Ha contribuido a nivel personal con innovaciones	-	12	13	25
TOTAL DE RESPUESTAS		45	30	75
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		60%	40%	100%

En el Cuadro N° 4 referido a innovaciones educativas, la mayoría de los entrevistados respondió que sí percibe en el centro educativo apertura a las innovaciones y que a pesar de que la totalidad de ellos ha aportado con proyectos educativos por áreas (ver cuadro N° 2), sólo 18 los consideran de carácter innovador y 12 perciben que pueden haber contribuido con aportes e iniciativas personales. Consideramos que si se observa que un 40% responde negativamente, puede deberse a que encontraba

dificultades en el desarrollo de las actividades de innovación propiamente dichas, pero el alto porcentaje de respuestas positivas (que alcanzar un 60%), refleja que uno de los factores de apoyo a los programas de innovación, puede constituirse el contar con una infraestructura adecuada y recursos propios y de donaciones.

Este resultado nos abrió un abanico de posibilidades para mejorar la gestión del proyecto educativo institucional y potenciar su naturaleza innovadora.

CUADRO N° 5

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
5. Metodología	12 al 13			
5.1. La metodología utilizada responde a las necesidades del P.E.I.	-	12	13	25
5.2. Los métodos utilizados favorecen una participación activa en la elaboración del P.E.I.	-	12	13	25
TOTAL DE RESPUESTAS		24	26	50
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		48%	52%	100%

En cuanto a los resultados obtenidos en el Cuadro N° 5, que abordaba el tema metodológico, nos interesa precisar que si bien es cierto los porcentajes son similares, preocupa que solo el 48% de los entrevistados conocían la metodología utilizada, ya que si en otros aspectos manifestaban conocer la orientación diagnóstica del P.E.I., y que favorecía la participación, sus respuestas en esta área de atención no guardan coherencia con el nivel de información que manejan. Ello nos permite confirmar las interrogantes planteadas en la formulación del problema de investigación donde ponemos énfasis en que falta comprender que las dificultades en la gestión del proyecto educativo, provienen de la dinámica (quiénes y cómo) y de las técnicas (a través de que pasos y procedimientos) que se emplean, se debe desarrollar un proyecto educativo innovador.

CUADRO N° 6

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
6. Limitaciones	14 al 15			
6.1. Consideran que existen limitaciones en la aplicación de proyectos innovadores.	-	9	16	25
TOTAL DE RESPUESTAS		9	16	25
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		36%	64%	100%

Los resultados sobre posibles limitaciones planteadas en el Cuadro N° 6, nos permite resolver que el porcentaje mayor del 64% no percibe limitaciones para formular proyectos innovadores y del análisis de las respuestas, encontramos que las mayores ayudas a nivel interno, las encuentran en su propia inquietud o necesidad de cambio y el apoyo externo en los programas de innovación propiciados por el sector educativo o la comunidad civil.

Las mayores limitaciones encontradas por el 36% de la muestra, se refirió a la dinámica de la aplicación de la innovación y a la interacción de las personas con los distintos agentes organizativos del centro educativo.

CUADRO N° 7

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
7. Evaluación e Información	16 al 17			
7.1. Existen programas de evaluación o validación de proyectos innovadores.	-	11	14	25
7.2. El sistema de información es adecuado y los mantiene integrados.	-	16	9	25
TOTAL DE RESPUESTAS		27	23	50
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		54%	46%	100%

En el Cuadro N° 7 se pretendió analizar si el sistema de evaluación de los programas educativos del colegio, aportaban la información necesaria para tomar determinadas decisiones en función de los objetivos propuestos. Si bien es cierto un 54% de los entrevistados afirmaron que si, el alto porcentaje que afirmó lo contrario, reflejado en un 48%, nos indica que no existe en la institución una adecuada cultura de evaluación, es decir que no todos los miembros o agentes educativos se ven involucrados en este proceso, ya sea por falta de conocimiento de su realidad o debido a que el diseño de la evaluación no se realiza desde una visión estructural del

centro, ya que es un todo y no se puede evaluar por partes, con el riesgo de que la interpretación de los resultados, quede fuera de contexto.

CUADRO N° 8

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
8. Grado de colaboración	18 al 19			
8.1. Consideran que contribuyen con iniciativas que atienden prioridades.	-	16	9	25
8.2. Consideran que formulan medidas para potenciar la colaboración general.	-	17	8	25
TOTAL DE RESPUESTAS		33	17	50
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		66%	34%	100%

El Cuadro N° 8, referido al grado de colaboración nos reafirma en que existe una correlación coherente entre el grado de participación y la contribución de los entrevistados al proyecto innovador del centro. Una de las razones determinantes para colaborar con el P.E.I., reflejado en un 60% de aceptación, puede deberse a su estrecha vinculación profesional con equipos de trabajo propios de su área y la mística personal que los adhiere incondicionalmente al proyecto educativo del colegio, donde desarrollan su actividad docente.

El menor porcentaje de respuestas negativas, que alcanza el 39% de las respuestas, puede reflejar que el grado de colaboración disminuye en cuanto no observan mejoras económicas por su contribución o una valoración positiva de su trabajo.

CUADRO N° 9

AREA DE ATENCIÓN	ITEMS	RESPUESTAS		TOTAL MUESTRA
		SI	NO	
9. Propuesta.	20			
9.1. Consideran que cuentan con iniciativa y creatividad en sus proyectos educativos.	-	18	7	25
9.2. Cuentan con propuestas innovadoras para desarrollar el P.E.I. del centro.	-	18	7	25
TOTAL DE RESPUESTAS		36	14	50
% SOBRE TOTAL DE LA MUESTRA		72%	28%	100%

Finalmente el Cuadro N° 9, nos permitió observar que un alto porcentaje de los entrevistados (68%), consideran que cuentan con iniciativas y propuestas innovadoras para desarrollar el P.E.I. de su centro educativo, en correspondencia con los aportes establecidos a nivel de proyectos específicos de área (remitirse al Cuadro N° 2), con su desarrollo profesional y la percepción de que su trabajo es valorado positivamente.

A.2 Análisis de Resultados.

El análisis de los datos obtenidos a través de las diferentes respuestas dadas a la entrevista (agrupadas por áreas específicas de atención, señalando el rango de ítems o número de preguntas que abordan el tema), se realizó en base a la comparación de porcentajes y al estudio de diferencias entre proporciones, transformando así la opinión de los entrevistados dadas en versión literal.

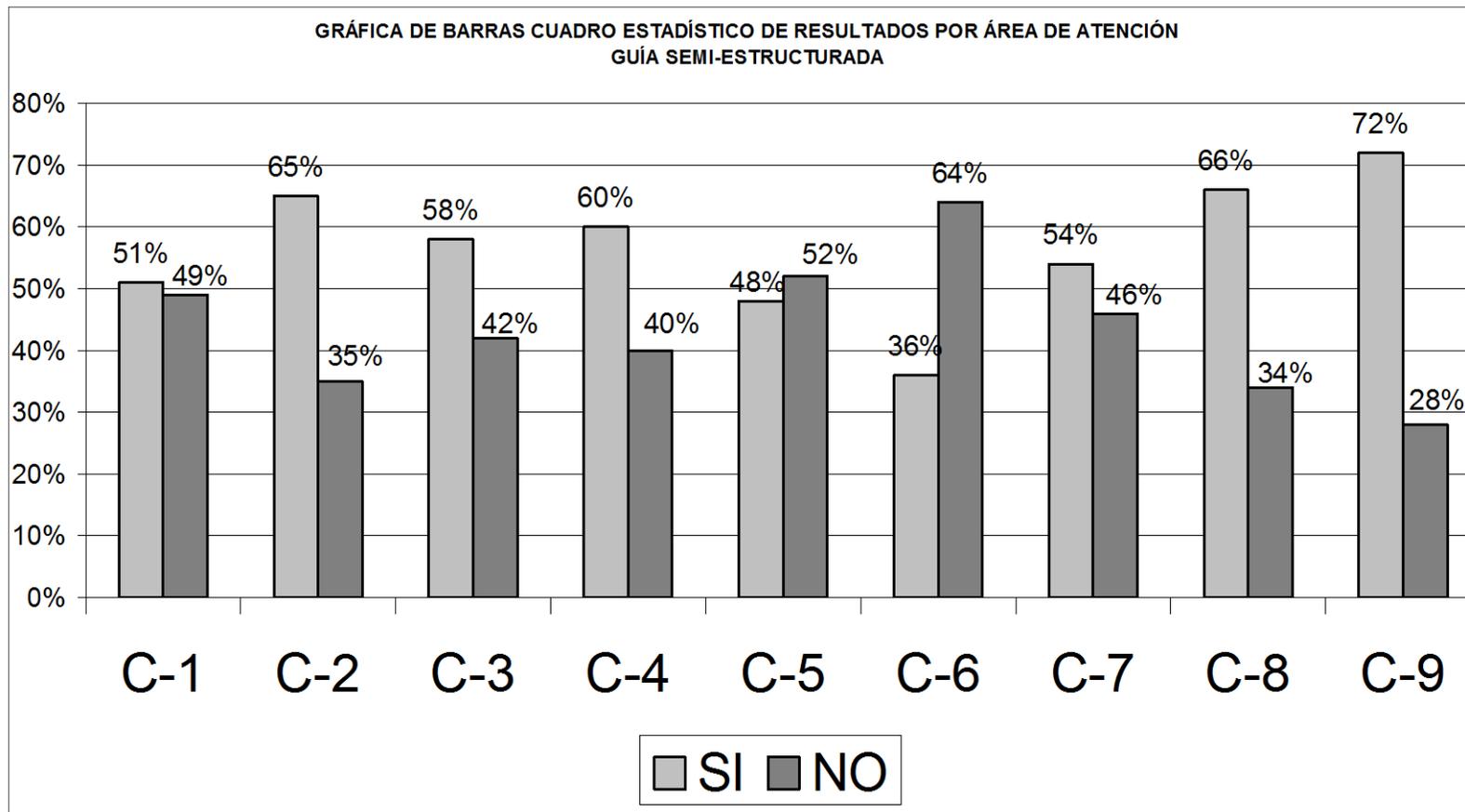
El empleo de cuadros estadísticos favoreció también, la descripción gráfica de las respuestas cuantificadas porcentualmente, lo cual facilitó la interpretación comparativa de los distintos grupos de respuestas que integran la muestra.

Su lectura e interpretación crítica, nos permitió, igualmente abordar las respuestas desde la perspectiva de correspondencia con el planeamiento específico del proyecto de investigación y su apertura a la propuesta metodológica.

A.3 Gráfica de Barras.

La exposición de resultados, se visualiza también mediante la gráfica de barras siguiente o adjunta, que ofrece el estudio descriptivo de los porcentajes más significativos correspondiente a las áreas de atención estudiadas, con el fin de dar a conocer conclusiones pertinentes sobre el presente estudio.

GRAFICA DE BARRA



B. Análisis Estadístico de los Resultados obtenidos en la Aplicación de la Guía de Observación.

Alcances:

- Los 33 ítems correspondientes a las “observaciones significativas” con que cuenta el instrumento utilizado, están agrupados en 5 áreas de atención, que fueron valorados de cero a cuatro puntos en una escala continua de cinco valores.
- Para mejor interpretación de los resultados se indica el puntaje parcial por áreas de atención y el puntaje total de la sumatoria, de acuerdo al baremo establecido.



CUADRO DE RESULTADOS – GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBSERVACIONES SIGNIFICATIVAS	ITEMS (33)	RESPUESTAS (PUNTAJE)				
		4	3	2	1	0
1. DEL PROYECTO EDUCATIVO	1.1			X		
	1.2			X		
	1.3			X		
	1.4			X		
	1.5			X		
	1.6		X			
	1.7		X			
	1.8		X			
	1.9			X		
	1.10			X		
SUB - TOTAL			9	14		
2. DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	2.1		X			
	2.2		X			
	2.3			X		
	2.4			X		
	2.5			X		
	2.6			X		
	2.7		X			
	2.8			X		
SUB - TOTAL			9	10		
3. DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO	3.1			X		
	3.2			X		
	3.3		X			
	3.4			X		
	3.5			X		
	3.6			X		
	3.7			X		
	3.8		X			
	3.9			X		
SUB - TOTAL			6	14		
4. DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	4.1.			X		
	4.2			X		
SUB - TOTAL				4		
5. DE LAS INNOVACIONES EDUCATIVAS	5.1		X			
	5.2			X		
	5.3			X		
	5.4			X		
	5.5		X			
SUB - TOTAL			6	6		
TOTAL GENERAL (SUMA DE 5 SUB-TOTALES)			30	48		

NOTA.- Los resultados estadísticos guardan concordancia con lo establecido en el Instrumento cuyo modelo se observa en el Anexo 5.3 (pág 171)

2.2.2.2 Análisis e Interpretación de los datos proporcionados por el análisis FODA.

Para contribuir con el análisis y reflexión del tema de investigación y con los objetivos de la exploración situacional, afortunadamente no tuvimos que partir de cero. Para ello se contó con un Diagnóstico Inicial de la realidad del centro educativo (FODA), donde encontramos Fortalezas y Debilidades que figuran en el anexo 5.4 págs. 173 al 193), tanto a nivel externo e interno de la institución, las mismas que se explicitan a través de Hechos e Interpelaciones, y en algunos aspectos con el planteamiento de Oportunidades, que enriquecieron nuestro tema de estudio y por ende nuestra propuesta.

La interpretación diagnóstica se circunscribió a las variables explicitadas en la matriz de análisis general del diseño metodológico que figura en el punto A.1 de las páginas 93 al 95. Para el efecto observamos que a nivel externo, se ha contextualizado el centro educativo en su dimensión económica, política, cultural, etnográfica y religioso-eclesial; y a nivel interno se priorizó el análisis de su axiología, valores y estilo formativo, en su dimensión de escuela católica, franciscana, humanista, intercultural y que educa para la vida; extendiendo el estudio a la gestión administrativa, en cuanto a su planificación y gobierno, organización, funciones y procedimientos, la administración de recursos humanos, material e infraestructura, los niveles de supervisión evaluación y control, el clima institucional (información y comunicación), grado de identificación, relaciones y armonía y motivación de los agentes educativos.

A nivel de gestión pedagógica el análisis se centró en el currículo, la metodología, medios y materiales, evaluación, convivencia escolar, actividades extra-curriculares, asesoría, órganos de representación y apoyo, así como su proyección a la comunidad.

Ha sido importante tomar en cuenta al FODA, no solo desde la perspectiva del recojo de información relevante, sino también porque organizó y reveló los elementos comunes que sustentan la propuesta; caracterizó a los actores involucrados y las formas de su participación en la vida escolar. Es un sucinto informe de todo el esfuerzo de diagnóstico que se ha hecho, resumen que, lógicamente, no puede más que reflejar los aspectos sustanciales sin entrar en un análisis pormenorizado de los resultados ni, mucho menos, en consideraciones de carácter metodológico.

Cuando se abordó la dimensión externa del diagnóstico, nos encontramos que el centro educativo analizaba su entorno desde la perspectiva y la necesidad de entender la enseñanza como un conjunto dinámico de actividades sociales, culturales, económicas y políticas, cuyas fuerzas están presentes en todas las situaciones educativas.

Es así que se detectó como fortaleza, el que se abordara el núcleo económico, lo que significó que ya existía un interés por analizar temas de proyección futura, como el crecimiento del fenómeno de la globalización mundial, el avance de la ciencia y la tecnología, la reducción del empleo y por lo tanto de la oferta y la demanda, que plantea desafíos a la educación privada, pues ingresa a un nivel de mayor competitividad, para la captación de alumnos, por ejemplo.

Fue importante también la visión que se obtuvo en este análisis respecto a que la educación constituye un factor central para la disminución de la pobreza y el avance hacia la modernidad, despertando el interés y la atención de partidos políticos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil.

Cuando se abordó el aspecto político, se tomó en cuenta que por la falta de un Plan de Desarrollo Nacional, el sistema educativo peruano carece de orientación y compromiso, y un proyecto educativo nacional que les encamine. Por lo tanto los centros educativos, en especial los particulares, emergen con proyectos educativos experimentales, convirtiéndose en modelos de convivencia social-democrática, que promueven el aprendizaje de valores y actitudes que pueden ser sustento para una transformación de la cultura escolar vigente - autoritaria y discriminatoria - en una cultura democrática.

Cuando nos detuvimos a analizar los hechos abordados desde la perspectiva cultural y etnográfica, se observó que derivaban en un creciente relativismo cultural y una brecha étnica a la cual debe enfrentarse el centro educativo, dado su carácter multilingüe y bicultural. Bajo este enfoque, se estaría haciendo muy poco para formar en los alumnos la capacidad de ser tolerantes y aceptar las diferencias, compartiendo el enriquecimiento mutuo, fruto de la riqueza y diversidad cultural de nuestro país y de su encuentro con la cultura china, que le da su identidad.

También resultó relevante analizar el contexto social en que se desenvuelve la escuela y sus integrantes, la violencia que afecta el bienestar y tranquilidad de la sociedad, todo lo cual ha sido enfocado por el presente documento. Así también es notoria la preocupación por desterrar la concepción de una escuela activa, reproductora de relaciones autoritarias entre docentes y alumnos, entre profesores y directivos en todo nivel; destaca en el estudio, el importante rol que desempeña la escuela como agente socializador y elemento central de una organización moderna.

En este contexto se abordan temas que afectan a los niños y jóvenes, lo cual debilita a la organización educativa en su estructura formativa; temas como sexualidad precoz, la adicción a las drogas, alcohol, pornografía, la desintegración familiar, los medios de comunicación social que transmiten violencia y afectan la formación en una cultura de Paz, son aspectos a ser tomados en cuenta por el centro educativo.

Asimismo y por ser una escuela católica, interesaba el núcleo religioso-eclesial, no solo sus fortalezas sino también todo aquello que atenta contra su formación cristiana, con hechos como el avance del secularismo, la deshumanización de la persona al encontrarnos con un hombre pragmático, sin valores, la aparición de una cultura de muerte, que atenta principalmente contra el valor de la vida o la reduce a experimentos de laboratorio, y en el escenario educativo, los intentos de algunos sectores del gobierno por declarar opcional la enseñanza de la educación religiosa.

Al analizar la gestión pedagógica encontramos un proyecto curricular que respondía a las necesidades educativas del momento, respetando el marco operativo que le señala la legislación educativa vigente. Sin embargo, y dado la naturaleza innovadora de los proyectos educativos que se recogen en cada área, éstos desbordaban la intencionalidad del currículo, el mismo que requería de un margen de mayor autonomía y coherencia con el proyecto educativo institucional, de manera tal que pueda desarrollar plenamente las experiencias educativas innovadoras, tanto del momento como por las proyecciones futuras de desarrollo curricular. Así también a nivel de adecuación a las reformas educativas en proceso y a la diversidad curricular, propio de la interculturalidad y de situaciones personales de los alumnos, que exigían, un programa especial de adecuación curricular. Por lo expuesto, encontramos que la gestión pedagógica enfrentaba grandes desafíos, los mismos que esperamos encuentren respuesta en la propuesta.

Respecto a los métodos, medios y materiales didácticos, observamos que aún se mantenía una enseñanza centrada en el maestro y no en el aprendizaje del alumno; inclusive se señalaba como debilidad que la metodología no despierta el interés del alumno, faltando estrategias adecuadas y actuales, que conviertan el currículo tradicional en un currículo funcional, con aprendizajes significativos, que motiven la participación activa del alumno, como sujeto de su propio aprendizaje. En este sentido, si bien es cierto, era una fortaleza contar con medios y materiales didácticos de vanguardia, estos muchas veces eran percibidos como fines de la educación y no como medios al servicio de la labor pedagógica.

Así tenemos por ejemplo que en los programas de computación e informática, que a pesar de ser puestos al servicio de trabajo educativo del maestro, no son tomados en cuenta para optimizar su trabajo; y en menor medida, pero también como una debilidad la poca utilización de medios audiovisuales.

En cuanto al sistema de evaluación del alumno, se percibieron criterios claros que son conocidos por la comunidad educativa; sin embargo no se encontraban preparados para los cambios de las reformas educativas en marcha, las mismas que apuntaban hacia evaluaciones con criterios cualitativos y escala literal, desterrando la evaluación tradicional de orden cuantitativo y vigesimal, especialmente en la educación básica.

En lo referente a los programas de Orientación y Tutoría, se ha evidenciado como una fortaleza que existan los estamentos correspondientes para canalizar este medio de apoyo y asesoramiento personal y grupal a los alumnos, en temas que van más allá del aspecto curricular; sin embargo el análisis trajo como resultado, que los materiales utilizados, si bien es cierto siguen un programa debidamente planificado, se quedan mas a nivel teórico que práctico, lo que muchas veces no responde a las expectativas de los agentes educativos responsables de su aplicación (tutores), ni de los receptores (alumnos).

En cuanto a las normas de disciplina, se ha observado que la institución plantea la Autodisciplina como un marco orientador del comportamiento del alumno tanto en el medio escolar como fuera de él; sin embargo este concepto no es bien entendido por la mayoría de los docentes y muchas veces es confundido con el permisivismo, afectando las relaciones entre los miembros, dado que muchas veces encontramos diversos criterios para poner límites a los alumnos. En este sentido, es necesario que todos tengan los mismos lineamientos para la acción correctiva y que el proceso de

autodisciplina, lleva al alumno a discernir entre el bien y el mal y qué es lo mejor para su desarrollo integral; encontramos entonces como una debilidad, que no se prepare adecuadamente a los maestros en este tema tan importante para la convivencia escolar diaria y no se prepare un documento base que guíe y oriente a los actores involucrados en este proceso.

Una importante contribución se vislumbra en el progresivo desarrollo de las actividades extra curriculares, como acción complementaria a la formación integral de los alumnos; podemos inferir que la falta de recursos puede limitar que estas actividades respondan a los intereses y habilidades de los alumnos, pero la preocupación cada vez más creciente por este espacio educativo, ofrece posibilidades de desarrollo y avance.

Es importante destacar que la existencia de organizaciones internas que representan a los padres de familia, comités de aula, clubes deportivos, entre otros estamentos, es una fortaleza encontrada en el desarrollo de la gestión administrativa y pedagógica; quizás aún falta un documento base que los oriente e incorpore a otras muchas actividades de las cuales los padres de familia son los principales gestores. Sin embargo es notorio la identificación de un alto sector de padres de familia, con las actividades educativas, tanto de desarrollo institucional como de integración a la comunidad educativa, de manera tal que muchas veces no se habla de comunidad educativa, sino de familia educativa.

Al abordar el diagnóstico interno, éste nos permitió tener también una visión panorámica de la gestión administrativa y pedagógica en los aspectos que nos interesa en el tema de la investigación. Ha sido importante detectar algunas fortalezas y debilidades visto principalmente desde la identidad del centro educativo, destacando por ejemplo, de manera particular y positiva, que la organización escolar a nivel de gestión directiva se guía por los valores de servicio y minoridad, propio del carisma franciscano, y plantea la visión y misión de su proyecto educativo desde las necesidades propias de la institución.

Sin embargo del análisis de este aspecto, se desprendió como una debilidad, la falta de comunicación e información, además de una debida capacitación por parte de los responsables de la gestión administrativa, a los agentes educativos que intervienen en los diversos procesos de la planificación educativa, centrándose en mayor medida en la gestión pedagógica, perdiendo la visión general del sistema, como un todo. Y si

bien es cierto en el plano de la organización y funciones, el organigrama estructural cubría todas las áreas de trabajo operativo, no se encontró un documento oficial que sustente con claridad las diversas funciones que cumplen cada uno de los miembros de la comunidad educativa, por lo cual muchos de ellos, perciben falta de información en este rubro.

En lo que respecta a la administración de los recursos humanos, materiales, infraestructura y financieros, se observó que la institución contaba con un adecuado proceso de selección del personal, constituyéndose en un soporte profesional para el avance institucional; sin embargo percibimos como una debilidad que si bien es cierto la institución se preocupaba por el perfeccionamiento docente, éste no se adecuaba con la flexibilidad y apertura a las nuevas corrientes educativas ni a las reformas educativas que emergían a inicios de la década en esta parte de la región del continente americano.

En cuanto a los recursos materiales, financieros e infraestructura, observamos como una fortaleza, que se contaba con los medios para cubrir los avances científicos y tecnológicos con iniciativa y apoyo para proyectos de inversión que cubran las necesidades de la modernización de la educación, pero carecía de un sistema de supervisión y control de calidad, además de una adecuada orientación al personal, para optimizar su uso o potenciarlo, e inclusive faltan políticas de racionalización de los recursos.

En el plano de la supervisión de actividades y los sistemas de evaluación y control, se observó que la existencia de reuniones periódicas fortalecía la comunicación entre el personal jerárquico y directivo, pero se carecía de un sistema de comunicación sistematizado a través del cual la información que se abordaba en las reuniones de coordinación, llegase a los subordinados de manera clara y directa. En cuanto a la supervisión propiamente dicha, a pesar de contar con un comité de supervisión interna, éste también carecía de una programación que efectúe un seguimiento permanente, de reuniones de coordinación, cuyas acciones favorezca en los supervisados un proceso de retroalimentación eficaz. En este sentido, consideramos que los canales de información y comunicación, además de los procedimientos utilizados (como instrumentos de evaluación y control) no eran los adecuados, mas aún que en mayor medida no eran del total conocimiento de los subordinados.

En cuanto al clima institucional, que abarcaba aspectos como la identificación, procesos de coordinación, trabajo de equipo, relaciones y armonía, motivación e imagen corporativa, consideramos que es un tema en el que se encontró mayores fortalezas dada la identidad de escuela católica, iluminada por la espiritualidad franciscana, que imbuye en sus miembros el espíritu de servicio, la fraternidad, el crear en los diversos ambientes del colegio un clima de acogida, gracias a la mística y el grado de identificación de todos los miembros de la comunidad educativa, como maestros, alumnos y padres de familia. Se observó una comunidad abierta, en actividad constante, preocupada por establecer lazos estrechos con instituciones educativas similares, encontrando ciertas carencias en sus relaciones con las comunidades religiosas franciscanas y la comunidad peruano china. En el aspecto motivacional, la mayor parte de los miembros de la institución se siente valorado y estimulados en su trabajo profesional, mas un 30% no percibe que la gestión directriz los tome en cuenta y por lo tanto falta un mayor grado de motivación e incentivo para la realización de las funciones inherentes a sus cargos.

Destaca finalmente, la consideración al valor del servicio, propio de una escuela franciscana, como una notoria fortaleza que permite al colegio y a todos sus miembros, ponerse al servicio de los demás cuando son convocados en un programa “Maestros Misioneros” del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, así como también al ceder sus instalaciones y equipos y brindar facilidades para la integración de niños especiales en diversas especialidades de los talleres de formación laboral.

2.3 INTERPRETACION GLOBAL.

Tomando en cuenta el marco referencial en el que se desenvolvía el proyecto educativo del C.P. Peruano Chino “Juan XXIII”, en el año 1994, sus antecedentes históricos y su proyección futura, observamos que si bien es cierto se realizaban esfuerzos aislados por adecuarse a los cambios vertiginosos de las reformas educativas de inicio de la década de los 90, además de buscar el reconocimiento por parte de las autoridades educativas, como centro educativo Multilingüe y Bicultural con planes y programas experimentales y por lo tanto abierto a las innovaciones, no encontramos a nivel de política educativa interna, ni en la gestión administrativa y pedagógica, un sustento teórico y una adecuada sistematización de sus experiencias educativas, que viabilizaran su apertura a las corrientes educativas modernas y alcanzar paralelamente un nivel de autonomía que les permitiera desarrollar sus propios programas educativos,

en el marco de la política educativa del país y a partir de ella aplicar cambios y reajustes, en coherencia con el ideario y proyecto educativo institucional.

A ello había que tomar en cuenta la situación en que se encontraba el sistema educativo peruano, en relación a los proyectos educativos institucionales; como bien se señala en el marco teórico sobre el tema: “la crisis educativa de algunos países, entre ellos el nuestro demostraba las dificultades que tenían algunos sistemas educativos para conciliar el crecimiento cuantitativo (cobertura) con niveles satisfactorios de calidad y equidad; en consecuencia existía una responsabilidad impostergable del Estado, como poder público e interlocutor de organismos internacionales, en el sentido de representante del conjunto de la sociedad, de definir claramente lineamientos políticos, estructuras, niveles de estándares, y propuestas pedagógicas, sin inhibir de ninguna manera la libertad de personas e instituciones para desplegar su creatividad en la acción educativa”.

Asimismo, hemos observado que a inicios del período de investigación, se buscaba un mayor nivel de autonomía con respecto a los planteamientos rígidos y verticales de la gestión gubernamental, para erradicar el centralismo del sistema educativo, en el cual las actividades escolares se realizaban siempre y cuando venía diseñadas, planteadas o instrumentalizadas por las entidades centrales del gobierno; esperando que en el “ámbito de la descentralización del estado, se fortaleciera la educación privada, sin quebrar la relación entre la autonomía de la institución educativa y el funcionamiento del sistema educativo peruano; entre la autonomía de cada miembro de la sociedad y la responsabilidad que se tiene para el conjunto de la sociedad, asumiendo un papel relevante, los responsables directos de la gestión del centro educativo, a nivel de planificación y administración”.

Si bien es cierto la institución contaba con un documento denominado Proyecto Educativo, se ha observado que abarca espacios limitados sobre el estudio de su realidad y parte en forma parcial de datos vertidos solo por un sector de la comunidad educativa, sin tomar en cuenta lo explicitado en el sustento teórico como necesidad del diagnóstico: “there are at least three steps in the diagnostic process, point of view, identification of problem(s) and análisis”.

Se observó igualmente que el PEI, carecía de un “modelo global, donde lo específico de él debería señalar los caminos a seguir con su correspondiente división de contenidos, momentos y experiencias, así como la búsqueda de instrumentos”; aquí

encontramos entonces una seria diferencia con lo que conocemos como la identidad del proyecto educativo, en cuanto se le comienza también a asociar, como bien menciona H.Díaz “con proyectos de desarrollo, de mayor autonomía a los centros educativos y de mejoramiento de la calidad de los servicios educativos”.

Se hacía necesario entonces, resolver desde el reconocimiento de sus necesidades locales, lo que era prioritario para brindar mayor apertura a la gestión de un proyecto educativo innovador, buscando para ello una “estrategia de transformación de la vida del centro educativo, mediante un proceso dinámico que con sentido histórico, articule su quehacer educativo, dándole importancia a la participación de los protagonistas, en la decisión sobre los programas, proyectos y gestión de las instituciones educativas”.

También encontramos una gestión pedagógica, que concentraba todos sus esfuerzos en fortalecer el principio de la excelencia académica, mediante una coordinación estrecha con los órganos de ejecución de las líneas de acción educativa, es decir con las jefaturas de áreas académicas y de programación curricular, buscando cumplir con los objetivos esbozados en el proyecto curricular del centro. Sin embargo, en el análisis documental y luego de recoger información con los instrumentos aplicados (entrevistas semi-estructuradas, guías de observación y reflexión autodiagnóstica), tenemos que en este nivel de gestión no se articulaban las áreas y por lo tanto se dejaba de lado un enfoque multidisciplinario que permitiera al alumno una visión integral de la realidad que estudiaba, y la adquisición de conocimientos universales, que le abran paso al proceso de globalización a la cual se encaminaba la humanidad, como resultado también de los adelantos científicos y tecnológicos y del crecimiento vertiginoso de la sociedad de la información.

De igual manera observamos que se propiciaba el desarrollo de habilidades, actitudes y valores, así como el aprendizaje de estrategias cognitivas y que paulatinamente se orientaban hacia la definición de objetivos en términos de capacidades y no de comportamientos o conductas.

Otros puntos claves que se han tomado en cuenta, son, entre otros, el que por ser colegio confesional, priorizaba su carácter evangelizador y pastoral en toda su acción educativa y en función de su orientación multilingüe y bicultural enfatizaba el dominio de lenguas extranjeras, inglés y chino y que además por ser un colegio de encuentro, se habilitaba a los alumnos para relacionarse con personas pertenecientes a diversos

orígenes etnoculturales, y en parte también como un factor que facilitara la comunicación y el entendimiento entre distintas culturas.

Desde esta perspectiva contribuyó a nuestra interpretación el aporte de J. Capella, en cuanto nos ofrece un valioso comentario en esta dimensión, fijando claramente su aporte al tema educativo: plantea que “la educación por si sola no es capaz de cambiar la sociedad, pero tampoco puede haber un verdadero cambio de esta sin el apoyo y aliento de ella. Por lo tanto no concibe un proyecto pedagógico al margen de un proyecto histórico global, y tampoco favorece la conquista y consolidación de un proyecto histórico sin el apoyo de un proyecto pedagógico. Es por esto que delimita el tema educativo no solo a los aspectos de contenido (qué enseñar) y de las estrategias (con qué recursos y dentro de qué vías enseñar), sino también en el porqué y para qué enseñar, a favor de la implementación de un “proyecto de sociedad”.

En este tema hay que señalar la necesidad que tuvimos de abordar con mayor profundidad y pertinencia una educación intercultural, por tratarse de un centro educativo bicultural y multilingüe. Por ello, cuando nos referimos al marco teórico sobre este aspecto, es importante, a nivel escolar, tener presente las modalidades según las cuales, “la cultura se transmite de una generación a otra, ya sea por los procesos de socialización (inculturación y aculturación, según la tecnología propia de la antropología cultural) y sobre las intervenciones más específicamente educativas”. Por consiguiente se analizó también que la institución educativa, afrontaba cada vez más una variedad de grupos culturales, que van perdiendo su identidad cultural al tener un mayor acceso a la cultura universal; surgió entonces la interrogante sobre cuál era la cultura que el proyecto educativo transmitía a sus alumnos, pues a través de él se transfieren las distintas formas teóricas; en concordancia con este supuesto teórico, la respuesta puede encontrarse en “una educación que exprese fehacientemente el sentir de una nación, afianzando los valores culturales propios, enriqueciéndolos con el legado cultural de sus ancestros, y también de lo foráneo, sin ser una propuesta alienante”.

Pasando a otro tema de la interpretación, podemos señalar que al abordar la gestión administrativa hemos observado una organización estructural que respondía a las necesidades institucionales del período comprendido en la investigación; sin embargo fue necesario determinar el “estilo de cultura” que poseía a fin de conocer en definitiva, el conjunto de valores, creencias y principios que guiaban sus actividades. Los resultados de los instrumentos aplicados, nos permitieron determinar que el centro educativo, “Juan XXIII”, se asemeja al modelo que J. M. Ruiz señala como una cultura fuerte e

integradora: “es decir con proyección a la sociedad, con un alto grado de aceptación a los valores básicos de la espiritualidad franciscana y activa para su logro”. La apertura a las innovaciones, la flexibilidad en sus funciones y enfoques, pueden ser una de sus principales características.

En este contexto, surgió la necesidad de que su sistema educativo se abordara también desde la propuesta surgida luego del análisis del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación de América Latina, realizado en Quito en Abril de 1991, sobre la “crisis económica y la reducción del gasto público destinado a la educación en los países de la región, el deterioro de la oferta educativa, tanto en el sector público como privado y el agotamiento de una concepción de un estilo de desarrollo educativo”; proponiéndose en consecuencia, “la necesidad de iniciar una etapa de desarrollo educativo a través de un nuevo estilo de gestión”.

Se espera también que para hacer frente a la amplitud de las reformas en materia de normativas y recursos que estructuran el sistema educativo, el centro educativo en estudio, “plantee un potencial de energía social que se pueda lograr mediante la confluencia y la coordinación de esfuerzos de una pluralidad de agentes, pese a lo cual cualquier renovación debe realizarse con y desde sus profesionales de enseñanza”.

Del análisis se desprende también un creciente interés porque su sistema educativo se aborde desde la perspectiva de una empresa, donde la función directriz tradicional, busque acercarse a la propuesta de modernización del año 1995, en procura de lograr estructuras de organización, concebidas para acercar las decisiones al lugar donde se producen las acciones educativas. Para ello, el gobierno consideró necesario cambiar el estilo de gestión educativa, trasladando progresivamente competencias y responsabilidades de carácter pedagógico e institucional del nivel central e intermedio a las escuelas; en formación paralela al subsistema propio de la organización del centro escolar. Se buscaba cambiar la óptica de una administración central excesivamente reguladora y que trabajaba para si misma, por una cultura organizativa al servicio de los miembros que integran la comunidad educativa.

Es en este punto donde se observó que el centro educativo da los pasos iniciales para avanzar en cuanto a libertad de gestión, siendo favorecido por los alcances de la nueva ley de Centros y Programas Educativos Privados (mencionado en el marco teórico), destinada a corregir algunas situaciones en las cuales el exceso de control y fiscalización recortaba la capacidad de creatividad e innovación.

Del mismo modo, se ha percibido, en base al estudio y experiencia laboral en el campo de la gestión educativa propia del centro, que “destaca la importancia del estilo democrático como forma de gobierno y la participación como estrategia administrativa”. Por ejemplo, luego del análisis realizado, encontramos que los apoyos sobre los cuales se basaba el desarrollo de los diferentes proyectos educativos, apelan principalmente a la preocupación educativa de cada uno de los profesores y a la claridad e interés mostrados por la dirección del colegio y el esquema organizativo. Otros apoyos importantes se refieren al trabajo activo de la mayoría de jefaturas académicas, la adecuada infraestructura y equipamiento del centro, en los casos donde se cumple con creces las expectativas de los diversos agentes educativos; así como también el interés mostrado por los alumnos, los cuales retribuyen a sus profesores, brindándoles motivación para continuar contribuyendo en el desarrollo del proyecto educativo. Mención aparte el apoyo proveniente de los padres de familia, sobretodo cuando su participación se realizaba de manera conjunta y evidente en pos del mejoramiento del centro.

En cuanto a la modalidad en la relación y composición del órgano de dirección y administración del centro educativo, se ha podido identificar lo siguiente:

- Es un centro educativo particular autofinanciado y promovido por una Asociación Promotora Privada sin fines de lucro, que recibe eventuales donaciones de bienhechores. La Asociación Promotora interviene en los proyectos de inversión y desarrollo, en la administración del colegio, pero existe una Dirección General con autonomía en sus funciones.
- Es un centro educativo confesional, signado por la espiritualidad franciscana, cuya Congregación en el país, la Provincia Franciscana de los XII Apóstoles del Perú, interviene básicamente en el asesoramiento espiritual, apoyo litúrgico y pastoral, velando por el cumplimiento de los principios axiológicos y doctrinarios.
- Es un colegio que en función de su orientación bicultural y multilingüe, se abre al pluralismo cultural, habilitando a sus alumnos para relacionarse con personas de diverso origen etnocultural y facilita la comunicación y el encuentro entre dos culturas, la peruana y la china; además enfatiza la enseñanza de la lengua materna, del dominio de una lengua extranjera para hacer frente al mundo global y el aprendizaje de un tercer idioma, correspondiente a la cultura con la cual se conoce, en este caso el idioma chino.

- Existe un “clima o nivel de aspiraciones en su sistema educativo que, desde la perspectiva de la administración de los diversos agentes educativos, propicia la disposición de ellos a indagar, descubrir, reflexionar, criticar y finalmente cambiar”
- Es así que el colegio al promover este tipo de convivencia aplica la innovación en su vida cotidiana, con una estructura funcional que permite la necesaria coordinación entre docentes.
- La organización en áreas y la disponibilidad de tiempo y espacios para las reuniones, facilita la actuación coordinada y eficaz de los docentes.

Un aspecto importante a destacar en la investigación desarrollada, es el juicio de los expertos a nivel externo en materia pedagógica y administrativa, los mismos que se constituyeron en asesores del proyecto educativo institucional, en calidad de autoridades oficiales del sector educativo, como de colegios religiosos e instituciones particulares, contribuyendo en general, al desarrollo del proyecto. Vale la pena señalar algunas opiniones vertidas sobre el tema:

- “es uno de los pocos colegios que viene sistematizando su propuesta educativa”.
- “se puede afirmar que la propuesta curricular del centro educativo es lo suficientemente abierta y flexible para responder a la diversidad de capacidades, intereses y motivaciones de los alumnos”.
- “sin embargo se puede detectar que no siempre existe correspondencia entre las orientaciones metodológicas oficialmente señaladas en el Proyecto Curricular del centro y la actividad real en las aulas. Pero lo señalado en el párrafo anterior, es decir el énfasis en desarrollar un currículo abierto, permite al docente que su enseñanza sea adaptable y creativa”.
- “es un colegio que en función de su orientación bicultural y multilingüe, se abre al pluralismo cultural, habilitando a sus alumnos para relacionarse con personas de diverso origen etnocultural y facilitar la comunicación y el encuentro entre dos culturas, la peruana y la china; además enfatiza la enseñanza de la lengua materna, del dominio de una lengua extranjera para hacer frente al mundo global y el aprendizaje de un tercer idioma, correspondiente a la cultura con la cual se convive, en este caso el idioma chino.
- “el sistema de evaluación del alumno se orienta al aspecto formativo y es permanente, no cancelatorio”.
- “se observa fluidez en la comunicación y relación con los docentes y padres de familia, recibiendo ambos estamentos la suficiente motivación para su formación y capacitación”.

- “es necesario potenciar con mayor eficiencia y eficacia los recursos tecnológicos, materiales, infraestructura y equipamiento, ya que es uno de los pocos colegios que tienen esta fortaleza como soporte de las actividades didácticas; además hay que tener en cuenta que el empleo de medios y materiales con eficiencia, cobra mayor importancia cuando se desarrollan proyectos educativos innovadores”.
- “un rasgo importante del colegio es su proyección social hacia la comunidad, en especial la atención a sectores menos favorecidos, en labores de capacitación o integración de personas con habilidades diferentes”.
- “ ... una de las mayores limitaciones constatadas se encuentran en la fase de diseño y planificación de su proyecto educativo, la evaluación y valoración de los resultados y la sistematización de las experiencias innovadoras”.

Frente a estos aportes, se tiene que reconocer que su proceso de gobierno y administración, debe introducir en la dinámica de sus funciones tradicionales (la fijación de objetivos y una adecuada administración para alcanzarlos), lo que bien se señala en el marco teórico: “la dimensión del planeamiento educativo, como una forma de analizar y determinar el modelo de gestión, aplicando la razón a los procesos de cambio y desarrollo educativo”; en igual importancia, la de ser un “laboratorio de ideas”, es decir, la elaboración de propuestas alternativas y la difusión de experiencias innovadoras existentes; esta última función se ha venido cumpliendo de manera incipiente y quizás es justamente la que puede contribuir a dinamizar la educación que se brinda

En este panorama también ubicamos el importante rol que desempeñaba la administración del centro educativo, al haber dejado de ser un subproducto del sistema educativo del colegio, encargada de gestiones rutinarias y residuales, para pasar a ser un elemento integrado que pretende colocarse al servicio de los objetivos del proyecto educativo, observándose que dado el estilo de administración, ésta se fundamenta en la intuición y la experiencia de la práctica.

Hasta aquí, como bien mencionamos en la aproximación conceptual a la planificación como estrategia de innovación a nivel de gestión pedagógica y administrativa, podemos decir que el Centro Educativo Particular Peruano Chino “Juan XXIII”, cuenta con los elementos suficientes para “entender los componentes en la elaboración de un proyecto educativo innovador: el marco normativo, las reformas educativas, las nuevas corrientes educativas, la aproximación conceptual a la gestión y planificación y el concepto general de innovación educativa”; esto implica reconocer los esfuerzos

realizados por dicha institución, a fin de mejorar la calidad de la oferta educativa en la educación privada y por que no en el sistema educativo en general, pudiendo ser un interlocutor válido en la formulación de las políticas educativas en general.

Finalmente esperamos que a través de los resultados obtenidos por esta investigación de carácter propositiva y aplicada en un período de ocho años, se recoja lo esencial de la metodología utilizada en la gestión del P.E.I., y se le considere como una experiencia educativa innovadora y un aporte eficaz para su réplica en realidades educativas similares o emergentes.



TERCERA PARTE

3.1 PROPUESTA.

3.1.1 Presentación.

La presente propuesta pretende diseñar una guía metodológica que sirva para implementar proyectos educativos innovadores, sugiriendo metodologías, estrategias y sistemas de información para la gestión de los mismos, propiciando como tarea fundamental el rediseño de las organizaciones escolares actuales y la conformación de un equipo de profesionales de la educación, expertos en esta materia, de tal forma que se pueda ampliar la oferta educativa y su réplica en centros educativos similares al elegido como muestra. Igualmente y para entender la propuesta en lo referente al Modelo de Gestión del P.E.I, incorporado en la segunda parte del presente capítulo, se presentan también algunos elementos teóricos obtenidos de los estudios realizados sobre Gestión Educativa Estratégica (GEE) y Planificación Educativa Estratégica (PEE), así como las ideas centrales que generan su evaluación y seguimiento.

Por consiguiente el diseño metodológico será la forma como vamos a formular los diferentes elementos del proyecto educativo de acuerdo al modelo pedagógico asumido por la institución; reflejará el conjunto de consideraciones dadas en el enfoque de la gestión del mismo y será importante en la medida que contribuya a unificar la planificación del trabajo educativo.

El reto será entender que si bien es cierto los centros educativos particulares han desarrollado un modelo basado en la administración escolar tradicional, que ha funcionado durante más de un siglo, con reconocidos éxitos en la forma en que se ha construido el sistema educativo, traducido en textos, en las estructuras, en las prácticas, en los cursos de formación orientados a administradores y educadores, aún con el riesgo de concebir prácticas educativas que seguían al pie de la letra, cuestiones decididas por otros en instancias superiores y fundamentalmente de tipo administrativo con baja presencia de lo educativo; hoy en día se requiere nuevos caminos para la construcción de proyectos educativos capaces de abrir las escuelas al aprendizaje permanente y a la articulación de las distintas iniciativas e innovaciones que se desarrollan en los diversos centros educativos particulares.

Para complementar esta reflexión, seguimos a V.Braslavsky (1996), quien señala que a lo largo de la década pasada y la presente, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio. Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento de la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos.

Ello implica, no solo reconocer la descentralización como movimiento nacional sino también los diferentes esfuerzos locales por promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los centros educativos particulares como unidades básicas autónomas, de decisión/ejecución de proyectos educativos innovadores propios.

Desde esta perspectiva, la presente propuesta pretende:

- Diseñar una metodología abierta y flexible que facilite el tránsito de una administración escolar tradicional a la Gestión Educativa Estratégica de proyectos educativos innovadores.
- Señalar las características relevantes de la gestión de un proyecto educativo.
- Determinar los componentes y competencias para la implementación y profesionalización de la Gestión Educativa Estratégica.
- Determinar los ejes que sustenten la propuesta de gestión.
- Establecer Lineamientos de Acción para abordar las categoría de análisis y variables señaladas en la presente investigación.
- Presentar un Modelo de Gestión que incorpore tanto los elementos arriba señalados, como los aportes de los autores que nos vienen acompañando y del investigador responsable del presente estudio.

3.1.2 Características Relevantes de la Propuesta de Gestión.

- Centralidad en lo Pedagógico.
- Habilidad para tratar con lo complejo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación profesionalizante.
- Cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro.
- Intervención sistémica y estratégica

3.1.3 Componentes de la Propuesta de Gestión.

En esta parte de la propuesta nos colocaremos principalmente bajo el enfoque de los autores que nos vienen acompañando, en especial A.Miranda y E.Olano, con los cuales encontramos coincidencias en cuanto a los componentes del diseño.

- Principios de Gestión.

Son las ideas fuerzas que norman, orientan y prefijan, la manera como se va a administrar y dirigir el centro educativo a fin de lograr la misión plasmada en el Ideario y Proyecto Educativo Institucional.

Entre ellas tenemos:

- Gestión Centrada en los alumnos.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas.
- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida y bien definida.
- Transparencia y comunicación permanente.
- Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.
- Pertinencia con el marco axiológico institucional.
- Autonomía en la capacidad de gestión.

- Estructura Organizativa:

Se refiere a la manera como los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones; destacando que el establecimiento de acuerdos en torno a propósitos, funciones, competencias y campos de cada uno de los miembros, facilita el trabajo armónico y forma al alumno dentro de una cultura de participación.

La estructura organizativa del centro educativo se expresa mediante la utilización de tres instrumentos, como son: Organigrama; Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos.

- **Procesos de Gestión.**

Referido al conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

- **Clima Institucional.**

Se refiere a los procesos y sistemas de comunicación entre los agentes que interactúan en el espacio educativo. Son el elemento central de la dinámica de la gestión, es por ese motivo que el ambiente que se vive en la escuela a partir de las relaciones humanas entre sus miembros determinan el estado de ánimo de la organización.

3.1.4 Competencias para la Profesionalización de la Propuesta de Gestión.

En este punto proponemos la reconfiguración de la organización escolar, visto en el marco teórico, donde se promueva la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva, aplicando su capacidad de innovación.

Por consiguiente para alentar el desarrollo de esta organización será necesario talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianza entre los diferentes eslabones de la descentralización, es decir líderes activos y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Para la consecución de este planteamiento, se requiere de Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencial para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Todo lo cual requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

Considerando los aportes de P.Senge¹, proponemos las siguientes competencias:

¹ P.Senge – La Quinta Disciplina – El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje – Buenos Aires – Granica 1992.

- Capacidad para descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas, para lo cual se requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras, además de comprender las causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción posible, en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos.
- Capacidad para Trabajar en Equipo: La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como una comunidad de aprendizaje, entre otros.
- Capacidad para considerar un cambio de valores característicos de la cultura escolar tradicional: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración; esto es una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos.
- Capacidad para ser abiertos al Aprendizaje y la Innovación: la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para generar nuevas aproximaciones y experimentaciones, originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- Capacidad para una Intervención Sistémica y Estratégica: para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar, ampliando su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica para originar proyectos de intervención y alcanzar una mayor calidad educativa en su campo de acción.
- Capacidad de Asesoramiento y Orientación profesionalizantes: ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar

- circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.
- Capacidad para fortalecer la gestión institucional: para la cual deberá sustentar la consecución efectiva de los objetivos del P.E.I., dado que por las experiencias acumuladas, las acciones orientadas a mejorar, ya sean la calidad de la educación o la equidad social, no se llegan a lograr buenos resultados en los objetivos intrínsecos y en los aprendizajes, si no se sustentan cambios en la gestión y en el funcionamiento de la institución.
 - Capacidad para la renovación cultural de las pautas de trabajo a nivel administrativo y de las relaciones entre los agentes: para lo cual se sugiere, un liderazgo pro-activo, habilidades en la negociación, anticipación, resolución de problemas, delegación de funciones, participación y atención de la demanda educativa y destrezas en la comunicación abierta y horizontal. Intervención sistémica y estratégica.

3.1.5 Ejes que sustentan la Propuesta.

- **Pensamiento Sistémico y Estratégico.**

Se iniciaría con la reflexión y la observación de la naturaleza del problema a encarar; lo fundamental es comprender que es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de P.Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

Este eje exige una fuerte articulación entre 5 etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos de desarrollo y la evaluación. Cada una de estas etapas es en si misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico.

- **Liderazgo Pedagógico.**

La gestión requerirá prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa ya que tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Cabe mencionar que por liderazgo sugerimos aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

- **Aprendizaje Organizacional.**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje; es decir, procesos mediante los cuales, los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación.

Por consiguiente, el aprendizaje organizacional supondría procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tienden a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo, nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo y en este punto, la gestión educativa estratégica es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizaje profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

3.1.6 Lineamientos de Acción a Nivel de Política Educativa, Gestión Pedagógica y Administrativa en la Organización Escolar.

Iniciamos esta parte del trabajo, esbozando los lineamientos generales que permitan abordar y mejorar el diseño metodológico en la gestión de un proyecto educativo innovador, sobre la base de la síntesis diagnóstica y la interpretación global realizada en la investigación del centro educativo señalado como muestra. Asimismo las

sugerencias que se plantean, se sustentan en el Marco Teórico de referencia sobre el tema investigado.

En este punto y por razones de comprensión y orden, abordaremos los lineamientos de acción, recogiendo las categorías de análisis, variables y sus respectivos indicadores y sub-indicadores explicitados en la Matriz de Análisis General, planteando alternativas de trabajo, dentro de esta perspectiva.

Lineamientos de Acción a Nivel de:

Política Educativa.

- En su dimensión socio-económica, política, cultural, religiosa y educativa: los centros educativos particulares, mediante proyectos educativos innovadores deberían abordar con mayor énfasis temas sociopedagógicos, ya que su trascendencia es mayor al producirse un considerable fenómeno de extensión de la enseñanza.

Para hacer frente a esta demanda, sería necesario que la escuela se esfuerce en cambiar, a través de la reflexión sobre sus posibilidades y límites respecto a las nuevas exigencias y mediante una actividad creativa inteligente que desemboque en el hallazgo de nuevos recursos, métodos, formas de organización, de evaluación etc. En forma paralela la sociedad (sistema educativo), debería hacer frente a la responsabilidad de dotar a la escuela no solo de recursos materiales para el cambio, sino también de la autonomía y el apoyo moral imprescindible para que tal cambio de verdad pueda llevarse a cabo.

- Dada la identidad del C.E.P. Peruano Chino "Juan XXIII", la gestión de su proyecto educativo debería propiciar el desarrollo de una educación multilingüe y multicultural, que habilite a la persona para relacionarse con gentes pertenecientes a diversos orígenes etnoculturales, lo que constituye una prioridad, por los principios señalados en el Ideario y la confluencia y encuentro de dos culturas, la peruana y la china. En correspondencia con sus postulados, debería adoptar una serie de cambios sustanciales que le permitan convertirse en un eficaz instrumento para la formación del hombre dentro de un contexto plural.

En este sentido seguimos a C.Rosales (1991), en su planteamiento de que la educación multicultural, si desea convertirse en una manifestación de innovación didáctica actual, debería adoptar una perspectiva interaccionista a partir de la

aceptación de la existencia de distintas culturas y de la posibilidad de desarrollo, en un proceso de intercambios mutuos que contribuyen al enriquecimiento de la sociedad en general y de la persona en particular.

- Reconocer la creciente tendencia en el medio a favorecer el derecho a existir y desarrollarse de las culturas pertenecientes a diversas comunidades humanas, función a través de la cual, nuevos países de diversos continentes emprenden la difícil tarea de reconstrucción de sus propios valores culturales sin abandonar los aportes de los países desarrollados que pueden conectarlos a los adelantos científicos y tecnológicos y facilitar la comunicación con otros pueblos. En síntesis, se registraría en el contexto sociocultural mundial, la necesidad de desarrollar valores culturales propios que unidos a los universalmente asumidos, facilitarían la comunicación entre culturas diversas.
- Proponer y desarrollar programas educativos en los que se integren personas con Habilidades Diferentes, como medio para el pleno reconocimiento de los derechos sociales y humanos de los mismos y como un valioso estímulo para complementar una educación solidaria, explicitada en la axiología del centro educativo.
- Proponer que el Sistema Educativo vigente, impulse la democratización de los servicios educativos, haciéndolos operativos a través de Programas de Proyección a la Comunidad, especialmente a los sectores menos favorecidos. Esta reforma de los sistemas educativos, necesitaría a su vez la creación de nuevas organizaciones escolares capaces de servir de soporte a dichas modificaciones, especialmente los servicios complementarios.

Del P.E.I. del Centro Educativo.

- Se plantea a la innovación desde una perspectiva institucional, donde se debería priorizar su capacidad de respuesta a las demandas actuales de la sociedad. Para ello se debe contar con un conocimiento y comprensión cabal de cual es su Visión y Misión como primer paso para la construcción del Proyecto Educativo Institucional Estratégico, como idea fuerza que dinamice el trabajo de planificación colectiva y que plasme en el Ideario, Proyecto Institucional y Proyecto Curricular del Centro, el perfil institucional y la organización escolar que se desea desarrollar.

- Se plantea que en la Misión del centro educativo, se deberían señalar las características distintivas del P.E.I., de carácter estratégico y abierto al cambio, y que, siguiendo a Miranda y Olano, podemos resumir: en una orientación abierta y flexible a la atención de las necesidades de los alumnos a los cuales desea servir; el establecimiento de logros a corto, mediano y largo plazo: la expresión de una intencionalidad compartida por los miembros del centro educativo y por las personas que reciben los servicios; capaz de motivar y comprometer los recursos institucionales hacia su logro, con énfasis en los agentes educativos, en los niveles de gestión y en las formas de participación; operativo, en relación con acciones y resultados prácticos, específicos y alcanzables. Y finalmente al igual que la Misión, debería ser flexible, actualizarse y revisarse periódicamente.

Además el P.E.I.

- Sería responsable de concretar las grandes dimensiones de la innovación dándoles un sentido y dirigiéndolos sobre unos ámbitos específicos de aprendizaje y actividad social.
- Debería asumir una función innovadora de doble sentido (circular), recogiendo de su contexto social inmediato, necesidades, aspiraciones, conflictos, tratando de investigar y adaptar sus procesos y sus respuestas a los mismos y facilitando la transmisión de esos procesos en otros ámbitos de investigación y decisión.
- Debería desarrollar su especial sensibilidad a los principales factores del contexto sociocultural, aproximando la escuela a la sociedad y viceversa, desarrollando estrategias y actividades de diálogo y cooperación que hagan posible acercarse al ideal de una “comunidad educativa”, potenciada por la superación de posiciones autoritarias y de carácter fiscalizador, además de fortalecer la autonomía de la escuela y los niveles de comunicación con la sociedad como sustento de cooperación mutua, de carácter enriquecedor.
- Debería ser un medio eficaz para impulsar diversas formas de participación de los diversos agentes educativos: alumnos, maestros, personal de apoyo, administrativo, de servicio, padres de familia y comunidad del entorno.
- Debería constituirse en el marco orientador y organizativo de las actividades del centro educativo y también de su capacidad innovadora, siendo reconocido como importante instrumento de innovación.

Atendiendo a esta inquietud C.Rosales² nos plantea que la contextualización del P.E.I. no debe terminar solo con el análisis de las dimensiones socioculturales, políticas y religiosas; se requiere de una tarea de reflexión del centro escolar sobre sí mismo, una toma de conciencia a nivel de medios, recursos y funciones. Además se haría necesario a su vez, el estudio de la calidad de las relaciones humanas en el centro educativo, como base para el establecimiento de un clima que facilite el trabajo cooperativo y por otra parte, por la naturaleza y cantidad de relaciones de colaboración con organismos e instituciones sociales y especialmente con los padres de familia, a través de canales de participación de éstos en el centro.

- De la Gestión Pedagógica.

Para la puesta en marcha la Reforma Educativa, es necesario que el P.E.I. de carácter innovador, tenga su principal sustento en el Proyecto Curricular del Centro Educativo (PCC), el mismo que se debe elaborar, de manera gradual y progresiva, involucrando a todo el personal docente, a fin de que se sientan motivados para trabajar en equipo en torno a un proyecto pedagógico común.

Así también se recomienda que el PCC sea el marco orientador y punto de referencia a través del cual se garanticen la calidad de la educación que brindan los centros educativos, para lo cual se requiere no solo una evaluación comprensiva, sino acciones definidas por parte de una gestión y planificación educativa estratégica.

Esta política de trabajo debería además, tomar en cuenta que al PCC se le atribuye mayor meticulosidad en la exposición, en su contenido y una clara concepción de futuro, de finalidad, de algo que se va a realizar. Por lo tanto se plantea que una gestión pedagógica debe también detenerse en el Diseño Curricular, dado que por la naturaleza de nuestro trabajo, éste se sitúa en el nivel de la planificación, donde se estudian las finalidades, intenciones, objetivos generales, en lo que se le considera como “la concreción gradual de las intenciones educativas definidas en el marco curricular”.

Por ello coincidimos con V. Barbera (Madrid 1993), en que debe contribuir a:

- Brindar igualdad de oportunidades educativas a los alumnos, con aptitudes e intereses distintos y bajo condiciones diferentes.

² C.Rosales, “Manifestaciones de Innovación Didáctica” (Perspectiva Sociopedagógica) Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico Universidad de Santiago de Compostela – 1991).

- Mejorar la comunicación y entendimiento entre los sujetos del aprendizaje proporcionándoles una enseñanza y cultura común, facilitando la convivencia.
- La posibilidad de que los alumnos que se preparan para insertarse en la sociedad, encuentren asegurada la continuidad de las experiencias educativas, de su aprendizajes y conocimientos.
- La autonomía de los centros educativos y de los profesores, quienes, a partir del diseño general y del marco legal, puedan programar y concretar sus intenciones educativas en currículos adaptados a las características del centro educativo y de los alumnos.
- A la continuidad, coherencia y progresión a lo largo de las distintas etapas de la educación.
- A la especificación de las condiciones que permitan valorar el progreso realizado por los alumnos a consecuencia de las intervenciones educativas.

Y a ello, agregarles:

- Su pertinencia y coherencia con el Ideario y Proyecto Educativo Institucional.
- La apertura y flexibilidad, a fin de respetar el pluralismo cultural y dar una respuesta educativa que tenga en cuenta las diversas capacidades, intereses y motivaciones de los alumnos.
- Y finalmente su adecuación al contexto socio-económico de cada centro educativo.

Asimismo, y en el contexto del estudio realizado, su plantea que las innovaciones educativas que caracterizan a la gestión estratégica de los proyectos educativos, incorporen en su PCC, algunos de los siguientes elementos³.

- Pretensión de mejorar el aprendizaje con nuevas formas de tratar los objetivos y la adopción de métodos de trabajo en el aula que propicien actividades creativas por parte de los alumnos.
- Intencionalidad clara y precisa, orientada hacia la mejora del sistema educativo, mediante la planificación previa.
- Planificación, en nuestro caso estratégico de determinados cambios estructurales en el desarrollo de los procesos formativos que promuevan una educación diferente.
- Actualización de los criterios de evaluación de los alumnos y del trabajo escolar.
- Adaptación de horarios lectivos y en nuestra realidad del tercio curricular otorgado por la legislación vigente.

³ F.Izquierdo: Procesos de Innovación Educativa – Extracto de Tesis Doctoral Universidad Pontificia de Salamanca – Facultad de Ciencias de la Educación – 1992.

- Empleo de métodos de trabajo en equipo por parte de los docentes del centro educativo.
- Nuevas formas de estimular la participación de los padres de familia en el trabajo escolar.
- Nuevas formas de organizar la convivencia escolar de los alumnos.
- Nuevos sistemas de formación y perfeccionamiento del profesorado.

Y en general todo un conjunto de actividades docentes, curriculares y extra-curriculares, que tiendan a lograr la proyección renovadora del centro educativo.

Por lo expuesto hasta ahora, coincidimos también con lo planteado por M.Román, quien nos habla finalmente de un cambio de Paradigma Educativo, en el cual no basta cambiar o integrar algunos elementos sino que se debería ir más al fondo, es decir propiciar un cambio de estructura mental profesional de instituciones y profesores; transitando en la teoría y la práctica, desde el viejo paradigma conductista-positivista (centrado en lo observable, medible y cuantificable), propio de la Escuela Clásica y Activa, a un nuevo paradigma humanista socio-cognitivo.

En este cambio de paradigma, se habla no ya de un modelo de enseñanza-aprendizaje, sino de un modelo centrado en el aprendizaje del alumno, donde contenidos y métodos actúen como medios para desarrollar capacidades-destrezas, valores y actitudes.

Es así que en el marco del estudio y de la propuesta, la libertad de horarios, programas y espacios en que se mueven algunos centros educativos particulares, sería necesario diseñar un proyecto educativo innovador, claro y aplicable al aula y compartido institucionalmente en la teoría y la práctica, en donde se acorten las distancias entre la filosofía institucional del proyecto educativo y el diseño curricular del aula y su concreción o práctica en el desarrollo de la clase.

- De la Gestión Administrativa en la Organización Escolar.

Dado el componente “experimental” del proyecto educativo alternativo seleccionado como muestra, sería deseable que antes se pueda transmitir claramente lo que se ha estado buscando, qué y cómo se ha estado haciendo, qué de lo que se ha logrado es atribuible a la acción educativa de la misma escuela, cuánto a la acción de los agentes educativos. Se requiere por ello que los procesos y resultados sean evaluados tanto por los mismo actores como por observadores críticos y juicios de expertos.

Se haría necesario por lo tanto, promover un esfuerzo por sistematizar su experiencia educativa, para su difusión y a fin de facilitar su adaptación y replicabilidad, en un contexto en el cual la horizontalidad y la participación en las decisiones (en proceso de desarrollo en la organización escolar en estudio), se conviertan en elementos centrales de una organización moderna y de una sociedad democrática.

Desde esta perspectiva, sería prioritario que la gestión del proyecto, promueva que sus estructuras de gobierno, faciliten una mayor homogeneidad interna, con instancias intermedias y con flujos de información bidireccionales.

De igual forma, se propone que el modelo organizativo y los comportamientos de los principales actores, debería poner énfasis en la formación de ciudadanos capaces de tolerar y respetar las diferencias, de compartir el proceso de construir culturas comunes, superando las brechas culturales y étnicas que se presentan en su quehacer diario. Por lo tanto la política intercultural del centro y el programa de integración de alumnos con habilidades diferentes, requerirá una profunda revisión.

Por la naturaleza de nuestro trabajo, es preciso que se empiece a pensar más bien en cómo diseñar y experimentar paulatinamente, estrategias de cambio organizacional; para lo cual se recomienda replantear las formas de planificación y gobierno, hacia una planificación estratégica, sobre la base de una Gestión educativa estratégica.

Así también se recomienda ubicar a la gestión como una preocupación colectiva⁴, en que si bien es cierto la responsabilidad administrativa la asume el Director, este debe basarse sobre las decisiones adoptadas a partir de diferentes puntos de vista que debe recoger en reunión con el personal, dando mayor énfasis a la calidad de la comunicación y el clima institucional, provocando un mayor acercamiento.

Esta política debe implicar además que la gestión educativa debe estar ligada al desarrollo integral de la institución, a fin de que las innovaciones educativas que se propicien tengan mayores posibilidades de continuidad y ampliación, además de que en muchos casos se corre el riesgo de desconocer la perdurabilidad y su impacto. Ello implica profundas reflexiones y toma de decisiones, ya que debería evitarse que las experiencias innovadoras, se presenten como intervenciones de corto plazo y aisladas y que además ingresen a la escuela y formen parte del proyecto educativo sin el

⁴ C.Dueñas, D.Kalinowski, A.Ruiz "Escuelas que Construyen Democracia" CIDE: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Educalter: Centro de Educación Alternativa. Publicación del Proyecto: "Escuela Democrática" – Lima, Julio de 1996.

tratamiento multidisciplinario requerido y sin la capacitación previa de los actores del proceso : los docentes.

Así también sería pertinente evaluar de manera rigurosa los resultados de estas intervenciones educacionales, lo cual permitiría potenciar lo acumulado y que el proyecto responda a las metas y los objetivos del sistema. Para lograr ello, la gestión estratégica más que controlar a los agentes educativos, debería reconocer la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias que promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Corresponde entonces a la entidad encargada de seleccionar al gestor de la escuela, tomar en cuenta que para la conducción de las organizaciones escolares actuales, extremadamente complejas, el conductor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue optimismo y visión prospectiva, que lo asegure y le de seguridad, además del impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. En el sentido de Serie (1996:320), “pensar en el futuro de esta manera es cambiar el presente”. El gestor debe tener la capacidad de identificar los cambios en tiempos veloces.

3.2 MODELO DE GESTIÓN.

3.2.1 Presentación.

De lo anteriormente expuesto, nos encontramos en capacidad de proponer el “Diseño Metodológico de un Modelo de Gestión del Proyecto Educativo Innovador”, sobre la base de los supuestos teóricos explicitados en la Primera Parte y aportes de los diversos autores en las diversas fases de la investigación, referidas al Estudio Previo y la Interpretación Global de la experiencia educativa acumulada en la gestión y conducción del proyecto educativo del C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”, durante el período de estudio señalado en la segunda parte; los mismos que mantienen una correlación alta entre ambos, así como cuanto se refiere a la estimación efectuada entre los resultados globales obtenidos y su correspondencia con los programas de experimentación e innovación educativa.

Igualmente y para entender la propuesta en lo referente al Modelo de Gestión del P.E.I, se presentan también algunos elementos teóricos obtenidos de los estudios realizados

sobre Gestión Educativa Estratégica (GEE) y Planificación Educativa Estratégica (PEE), así como las ideas centrales que generan su evaluación y seguimiento.

3.2.2 Identidad del Modelo de Gestión.

- La Gestión y desarrollo participativo de un proyecto educativo común que sistematice la vida del centro educativo, teniendo en cuenta los diversos elementos y contextos y las intervenciones que necesariamente se producen entre ellos. Este carácter participativo debería asegurar que las diversas estructuras existentes, sean elementos básicos de apoyo al desarrollo del P.E.I.
- Que su P.E.I. se constituya en el marco orientador y organizativo de todas sus actividades y por lo tanto también de su capacidad innovadora, haciendo del cambio una perspectiva institucional.
- Que en base a su diversidad participativa debería poseer eficaces instrumentos de planificación educativa estratégica, que le permitan canalizar esta valiosa cooperación comunitaria y sistematizar la coordinación de ideas y acciones necesarias, en gran medida innovadoras y nada fáciles de abordar.
- Que se adopte la denominación técnica del proyecto: Sistémico y Estratégico.
- Que en este modelo, los distintos sectores de la comunidad educativa, debidamente representados en los órganos de gobierno del centro, deberían intervenir en la aprobación de los documentos básicos de planificación y su valoración final y a través de la animación de los procesos, de una adecuada gestión de recursos humanos y materiales, dinamicen las estructuras organizativas y sobre todo obtengan el consenso de los diversos agentes educativos.
- Que exista coherencia entre el modelo educativo existente en el centro y el modelo de gestión o de gobierno con el que se pretende aplicar o desarrollar el mismo.

3.2.3 Fases para su Implementación.

- **De Sensibilización:** Sobre la base de una evaluación institucional y personal; motivar y animar un propósito de cambio en la comunidad educativa para lograr excelencia, eficiencia y permanencia, con visión de futuro, haciendo de la reflexión pedagógica un hábito.
- **De Fijación de Objetivos de un Programa Alternativo:** En este aspecto el diseñar los objetivos de un proyecto educativo innovador debería considerar:

- La concepción de un proyecto de sociedad y de hombre donde la educación se concibe como uno de los ejes de desarrollo.
 - El partir de una identificación de la realidad del entorno y de las internas, vinculadas a la construcción (reconstrucción) del proyecto educativo.
 - El diseñarlos a partir de la información, fruto del diagnóstico y plantearlos en torno al desarrollo de competencias profesionales, habilidades y destrezas, entendidas como herramientas útiles para desempeñarse en una sociedad cambiante, remplazando la concepción de objetivos que meramente logran información.
- **De Establecimiento de Prioridades:** Referidas a la necesidad de jerarquizar la implementación, asegurándose de que la atención a las necesidades de gestión, sean diferenciadas según entornos particulares y no generen la extensión de centros fiscalizadores.

Por ello debe buscarse la implementación de los programas y proyectos, a través de nuevas formas de integración que generen profesionalidad, tales como: la investigación, el asesoramiento, la consultoría y la co-evaluación, las tutorías de orientación y monitoreo; debe incluir además prácticas de comunicación horizontal, de cooperación y de construcción de redes sociales para el fortalecimiento institucional.

Cabe resaltar tres aspectos importantes en esta fase:

- Si la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro y se involucra en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto el énfasis en la anticipación de resultados.
 - Que las políticas y criterios para la revisión y selección de proyectos innovadores sean congruentes con el Plan de Desarrollo Institucional y de los planes de desarrollo de las diversas dependencias; que atiendan funciones sustantivas del centro educativo; que atiendan las recomendaciones de la comunidad educativa y de organismos externos; que impacten directamente en el mejoramiento de la gestión pedagógica y la organización escolar; que sean pertinentes y se aseguren que existe disponibilidad de recursos para llevarlas a cabo.
 - Que la jerarquía de los procesos se traduzcan en la relevancia de su creación, diseño y evaluación.
- **De Planeación Estratégica.** Referida a la necesidad de redefinir misión, visión, valores, principios y creencias, como consecuencia del proceso de mejoramiento e

innovación. En esta fase se debería considerar como instrumento de planificación estratégica un conjunto sistémico de procedimientos, que permitan a la comunidad educativa por una parte, diseñar, organizar y adecuar planes y programas y sus prácticas pedagógicas, en conformidad con las necesidades de aprendizaje de los alumnos y las demandas estimadas tanto para el desempeño profesional de los mismos como para generar un proyecto educativo innovador con capacidad de autogestión curricular, pedagógica como administrativa.

El instrumento de planificación estratégica que se propone tendría las siguientes características:

- **Sistémico:** en cuanto sus componentes estructurales y funcionales están interrelacionados formando un todo, propiciando una visión holística de la realidad educativa en estudio.
- **Secuencial:** en cuanto considera un accionar de la comunidad educativa de acuerdo a un flujo sucesivo de procesos de análisis, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación.
- **Flexibilidad:** en cuanto permitirá a cada centro educativo situarse en el grado de avance de su Proyecto Educativo, iniciando una vitalización del mismo.
- **Operacional:** en cuanto podría definir tres centros de atención que ofrecerán elementos de orientación para la toma de decisiones en los momentos de aplicación del instrumento:
 - . Visión del presente, que responda a la interrogante ¿dónde estamos ¿y que permita caracterizar el sistema existente bajo una perspectiva tanto descriptiva como proyectiva.
 - . Visión del futuro, que responda a la interrogante ¿dónde quisiéramos estar?. Ello permitiría traducir ideas globales, imágenes y visiones de futuro en una caracterización amplia del sistema deseado.
 - . Conocimiento organizado, que responda a las preguntas ¿qué se sabe?, ¿qué herramientas o alternativas hay?. Este componente proveería información sobre metodologías alternativas, planteamientos, modelos, requerimientos, selección de necesidades formalizadas y sistematizadas sobre el modelo educativo que se proponga.

3.2.4 Áreas Estratégicas.

- En la Gestión Pedagógica⁵.

A. Área Estratégica: “La Formación Integral” que comprendería:

A.1 Procesos Pedagógicos: metodologías activas, consolidación del P.E.I., en la práctica del aprendizaje-enseñanza en el aula; investigación del proceso académico; investigación e innovación en el aula; desarrollo e integración de proyectos transversales; atención a las diferencias de Aprendizaje; aplicación de la tecnología y la informática a la educación; provisión de recursos y medios audiovisuales para dinamizar el trabajo educativo; construcción de redes de aprendizaje a través de la tecnología de la información.

A.2 La Construcción de Sistemas de Convivencia Escolar Democrática : formación de valores éticos, cristianos; educación para la solidaridad, en y para el trabajo productivo y al servicio de la sociedad; y el desarrollo de la autoestima.

A.3 Propiciar una educación multicultural y multilingüe en coherencia con el Ideario y Proyecto Educativo. Para ello se pretende:

- Intentar dar a conocer al alumno las características de otros pueblos, culturas y lenguajes.
- Intentar desarrollar en el alumno actitudes positivas hacia el conocimiento, comprensión y comunicación con otras culturas.
- Intentar desarrollar en él la capacidad para la comunicación y la colaboración intercultural y multicultural.

A.4 Apertura a las Innovaciones Educativas, donde tendrían prioridad los proyectos que busquen:

- Integrar la innovación educativa a través de la flexibilización y diversificación de los programas educativos y de las formas, medios y modalidades de aprendizaje, a través del uso y recreación de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

⁵ Modelo de formación y Capacitación para el Sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación Argentina. Pilar Pozner. IIPE – Buenos Aires – 2000. Referencias del Proyecto Educativo del Centro Santa María, de Santa Fe de Bogotá – Colombia.

- Asegurar el mejoramiento, evaluación, reconocimiento y acreditación de los programas educativos.
- Su actualización y capacitación, orientada a elevar la calidad de la docencia.
- Mejorar la oferta educativa; de los planes de estudio y de los programas académicos que ofrece el centro educativo.
- Promover el seguimiento de los egresados y las prácticas profesionales en forma articulada con el plan de estudios del nivel secundario y superior.

A.5 Institucionalización de la Investigación Educativa. En este planteamiento deben tener prioridad los proyectos que:

- Promuevan el conocimiento original e investigación científica de frontera con la calidad.
- Que sean desarrollados por un equipo académico y con relación o soporte en redes académicas.
- Que sean pertinentes y acordes a las necesidades de aprendizaje de los alumnos a nivel social, cultural, religioso, deportivo y artístico.
- Que promuevan la movilidad y el intercambio cultural e interinstitucional.
- Que se orienten al desarrollo de la interculturalidad en el centro educativo.
- Que promuevan la divulgación, promoción y vinculación de los productos y servicios de la investigación, la docencia y la extensión.
- Que se enfoque en la realización de actividades extra-curriculares, de proyección a la comunidad, de cuidado y preservación del medio ambiente y de difusión cultural, artística y deportiva.
- Que propicien el fortalecimiento de la vinculación del centro educativo con la Pastoral de la Iglesia, en los centros educativos confesionales, con los sectores eclesiales, sociales, educativos, productivos, empresariales etc. en el ámbito local, nacional e internacional.

- En la Gestión Administrativa.

A. Área Estratégica: “La Organización y Funcionamiento”, que comprendería:

A.1 El Direccionamiento Estratégico orientado a una gestión integral, dinámica, proactiva, abierta, que considere la significatividad de la obra, como criterio de organización y toma de decisiones.

- A.2** La actualización de los órganos de Gobierno del Centro Educativo, que deben definir, delimitar y clarificar las áreas o campos de competencias, de acuerdo a las atribuciones conferidas. Ello permitiría planificar el trabajo, asignar tareas, evaluar procesos y exigir responsabilidades.
- A.3** El desarrollo de una gestión descentralizada por áreas de funcionamiento del colegio.
- A.4** La Implementación de criterios de Admisión al centro educativo, tanto de alumnos, docentes y familias que favorezca el ingreso de destinatarios prioritarios.
- B. Área Estratégica:** “La Administración de los Procesos”, agrupados con una finalidad didáctica en las siguientes áreas de atención:
- B.1** Planificación General del Centro Educativo.
- B.2** Orientación y Evaluación del Proyecto Curricular del centro.
- B.3** Coordinación y dirección de recursos humanos y evaluación de desempeño.
- B.4** Actualización de las estatutos, reglamentos, lineamientos y políticas que garanticen la planeación y programación actuales, así como las adecuaciones necesarias y pertinentes para el fortalecimiento del modelo educativo y administrativo institucional.
- B.5** Gestión económica y administrativa, que abarca consecución, manejo y ejecución de recursos; manejo de cartera; cuidado y mantenimiento de infraestructura, equipos y materiales; proyectos de inversión y desarrollo.
- B.6** Proyección Social de su organización, referida a la cooperación y la solidaridad, la generación de instancias de apoyo para la detección de alumnos con problemas socio-económicos, responsabilidad para el acompañamiento y orientación del educando, con sistemas tutoriales, apoyo psicopedagógico y programas de prevención; además de propiciar alianzas estratégicas para el desarrollo del centro educativo y de redes de cooperación mutua.

B.7 Propiciar la valoración y evaluación periódica para permitir introducir reconducciones precisas.

C. Área Estratégica: “La Planificación Estratégica Situacional.

Considerando los aportes de I.Aguerrondo y V.Pérez⁶ proponemos un modelo de gestión sustentado en el planeamiento estratégico situacional, como un nuevo paradigma que haga frente a la planificación normativa.

Comprendería:

C.1 Un Compromiso de Acción compartida.

C.2 Nuevas tareas de Planeamiento; contextualización de la escuela y la presentación del proyecto educativo innovador como respuesta educativa.

C.3 La construcción de la viabilidad de la autonomía institucional, para asegurar al centro educativo en la definición y precisión de la equidad y su calidad educativa.

C.4 Generar información oportuna y relevante para los diferentes niveles de decisión.

D. Área Estratégica:

“La Producción y Sistematización de Documentos Orientadores, programáticos, instrumentales y de gestión, elaborados con la participación de los diversos estamentos de la comunidad educativa”.

Comprendería: (en base a lo recogido en el centro educativo señalado como muestra)

D.1 Ideario.

En el caso específico de este documento no solo nos interesaría por ser elemento que ilumina el quehacer educativo señalado el marco axiológico y el estilo educativo del C.E.P. Peruano Chino “Juan XXIII”. Es así que su revisión y análisis comprendería una visión actual de la política educativa del centro educativo, su contexto histórico y cultural, antecedentes referenciales entre otros y, se enmarcaría dentro de nuestra propuesta, toda vez que sería un documento elaborado con la participación de un equipo animador, conformado por personal directivo, jerárquico,

⁶ V.Pérez. Organización de Centros Educativos. Aspectos Básicos. CISS. Praxis – Educación.

docente y administrativo, además de contar con el conocimiento y participación directa de la comunidad estudiantil y de padres de familia, en lo referente al perfil de educando y de familia que pretendemos.

Es necesario destacar que el Ideario, buscaría en su realización, guardar coherencia con la identidad de “Centro Educativo Multilingüe y Bicultural, con Planes y Programas Experimentales” (RD.023-95-ED), caracterización que impulsaría su gestión renovadora.

D.2 Proyecto Educativo.

Sobre la base del Ideario y de la Resolución Ministerial señalada, también se actualizaría el Proyecto Educativo Institucional; lo cual resultaría consecuente con la necesidad de elaborar una propuesta educativa adaptada a la nueva visión de la realidad que se pretende servir.

Es importante la revisión detallada de este planteamiento, toda vez que el documento se elaboraría en una conjunción de esfuerzos de los Directores de la Provincia Franciscana de los XII Apóstoles del Perú a la cual se incorpora progresivamente el C.E.P. “Juan XXIII” y además sería fruto del trabajo de una comunidad educativa que alcanzo, en comunión con todos sus estamentos, aportes significativos a la mejora del proceso educativo de sus respectivas instituciones, adecuándose además a la diversidad cultural y los contextos geográficos en que se ubican los ocho centros educativos pertenecientes a la citada Congregación Religiosa.

Es necesario observar también que el Proyecto Educativo se elaboraría dentro de un marco legal en constante renovación y cambio, que delega a los centros educativos particulares, facultades para definir sus propios modelos de gestión pedagógica y administrativa; además de la necesidad de adaptarse a las nuevas reformas educativas que emergen a nivel continental (regional), nacional y local.

Dentro de este contexto, el proyecto curricular del centro, por ejemplo, partiría de una estructura curricular básica definida por el Ministerio de Educación, pero que permite a los centros educativos introducir innovaciones realmente importantes a nivel de contenidos, actividades educativas, propuestas innovadoras de capacitación docente, adecuación del plan de estudios, entre otras modalidades de gestión.

D.3 Diagnóstico - FODA.

Para fines de la investigación nos hemos remitido al documento en mención, en la búsqueda de elementos potenciadores o limitantes de la gestión del proyecto educativo institucional. Esta aproximación analítica permitiría enriquecer extraordinariamente el estudio.

El resultado que se pretende encontrar, será el de identificar, para efectos de la propuesta, las fortalezas y debilidades que se enmarquen dentro de las categorías de análisis señaladas, ya que como muchos estudiosos de la materia nos señalan, no es recomendable dispersar la “problemática institucional en varios segmentos”, que nos pueden alejar del problema central, de manera tal que no nos permita diseñar la propuesta metodológica, materia de la investigación.

Es importante señalar que su revisión es relevante, toda vez que es fruto de una gestión compartida, en la cual participaron todos los agentes educativos de la institución, quienes contribuyeron en el análisis de hechos significativos relativos a las unidades de análisis señaladas, con importantes preguntas, interpelaciones y pistas de respuesta que enriquecieron esta metodología de diagnóstico conocida como FODA. También se abre la posibilidad de que a partir de su elaboración, se pueda jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las innovaciones educativas propuestas en su proyecto educativo.

En el análisis del documento nos interesa conocer los temas tratados en los siguientes aspectos:

- Oportunidades y Amenazas: en el núcleo económico, político, cultural (etnográfico), social y religioso (eclesial).
- Las Fortalezas y Debilidades en cuanto a:

Gestión Institucional:

- Axiología, Valores y Formación como escuela Católica, Franciscana, que educa para la Vida, Humanista e Intercultural.
- Planificación y Gobierno.
- Organización, Funciones y Procedimientos.
- Administración.
- Supervisión.

- Clima Institucional: Identificación, Coordinación, Participación, relaciones y armonía, motivación, imagen corporativa.

Gestión Pedagógica:

- Currículo (Programación y Ejecución).
 - Metodología.
 - Medios y Materiales.
 - Orientación y Tutoría.
 - Convivencia Escolar.
 - Actividades Co y Extracurriculares.
 - Asesoría.
 - Capacitación.
 - Evaluación.
-
- Familia:
 - Organización y Representación.
 - Apoyo Pedagógico.
 - Niveles de Participación.
 - Niveles de apoyo en áreas de formación.
 - Niveles de apoyo en áreas de desarrollo institucional.
 - Actividades Co y Extracurriculares.
 - Asesoría.
 - Capacitación.
 - Evaluación.
-
- Pastoral:
 - Formación Sacramental.
 - Jornadas y Retiros.
-
- Proyección a la Comunidad:
 - Apertura del Centro.
 - Servicios que presta.
 - Grado de influencia en la comunidad.

Confiamos que el conocimiento de su realidad educativa como grupo y como institución contribuya a un eficaz trabajo de equipo, además de brindarnos insumos

suficientes para generar una institución capaz de proponerse un proyecto educativo innovador, a la medida de sus necesidades, expectativas y potencialidades.

D.4 Documento Base que sustenta la Aprobación de “Centro Educativo Multilingüe y Bicultural con Planes y Programas Experimentales”.

Nos interesa la revisión y análisis de este documento elaborado en 15 tomos, ya que constituiría el punto de partida de la gestión innovadora del proyecto educativo del C.E.P. “Juan XXIII”. Es a partir de su elaboración, que se renuevan los documentos orientadores de la propuesta educativa del centro.

Es importante resaltar que nace de un diagnóstico institucional, que puso mayor énfasis en la gestión pedagógica y administrativa, centrándose el primer enfoque en la intencionalidad del currículum, en los contenidos por áreas de desarrollo curricular y en aquel momento en los objetivos por asignaturas, componentes, procedimientos y criterios de evaluación. En este segundo enfoque nos interesa conocer las condiciones en que se reconocía a la institución como Centro Educativo Multilingüe y Bicultural con Planes y Programas Experimentales.

Además, su estudio nos permite analizar el contexto legal y el desarrollo normativo en que se desarrollan los programas experimentales o de innovación educativa en nuestro país, dado que anualmente se informa a la autoridad educativa sobre los avances y limitaciones de los mismos y dado su carácter temporal (se renueva cada seis años), se asegura el seguimiento de la experimentación y la innovación por parte de los responsables de la administración educativa.

Cabe mencionar que la elaboración del proyecto, implica el compromiso del personal directivo, jerárquico y docente en su elaboración y requiere reunir las condiciones necesarias para ser aprobado por las autoridades competentes del Ministerio de Educación del Perú.

D.5 Reglamento Interno.

Es importante en la medida que nos permite conocer, principios y normas a ser respetados por los integrantes de la comunidad educativa, sobre la base del modelo de educación que propone el centro educativo y el modelo de sociedad a la

cual aspiramos. El Reglamento Interno es el que propone los deberes y derechos de los diversos agentes educativos.

D.6 Manual de Funciones y Organigrama Estructural.

Nos permite definir coherentemente los roles y las líneas de trabajo y coordinación de los diferentes componentes del proceso educativo. Señala y define coherentemente la estructura de la organización y funcional de la institución.

Es interesante su revisión, toda vez que nos permitirá analizar si el trabajo personal de cada docente y como equipo, logra a nivel institucional, alcanzar el grado de coherencia con el proyecto educativo del centro educativo, materia de nuestro estudio. (Ver Organigrama Estructural propuesto como resultado del Estudio Diagnóstico de las líneas de gobierno Pág. 165)

D.7 Manual de Convivencia Escolar.

Dado el tema propuesto, es importante conocer el clima institucional, lo cual se podrá realizar a través del estudio de las formas en que el centro educativo establece el sistema de comunicación interpersonal, las relaciones internas y externas, las relaciones interpersonales, los niveles y formas de participación de los diversos estamentos de la organización escolar, así como los espacios de comunicación que promuevan la capacidad de reflexión, aceptación de conflictos y la capacidad de negociación para resolverlos.

Es un documento de especial relevancia en la gestión del proyecto educativo, de ahí la necesidad de una revisión oportuna, actualización y análisis profundo.

D.8 Planes Anuales (Periodo 1994-2001).

La revisión de los planes anuales durante el periodo de investigación señalada, nos permite diferenciarlos del proyecto educativo institucional, dado que este último es un instrumento orientador del trabajo escolar, dirigido a la planificación del cambio y la innovación en el centro educativo, articulando en sí, “los distintos ámbitos o dimensiones en los cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas“. En cambio el Plan Anual es un instrumento de planeación que se elabora al inicio de un año escolar, donde se explicitan múltiples proyectos de carácter educativo con la

intención de dar a conocer a la comunidad educativa, las actividades que se desarrollarán durante un determinado periodo.

Lo que nos interesa de su estudio, es identificar si en estos documentos se explicitan proyectos educativos de carácter innovador y si estos dan respuestas parciales o integrales a las necesidades educativas de nuestros alumnos.

D.9 Informes Anuales (Revista Anual “Sampán Express” Periodo 1994-2001)

Nos interesa por su carácter valorativo, ya que constituye el balance de las actividades realizadas en un periodo de tiempo, en nuestro caso, anual. Su lectura nos permite contrastar si los objetivos que se habían previsto al comienzo del año escolar se han alcanzado y si las actividades planificadas para ello, favorecieron o limitaron su realización. Dado su carácter dinámico, nos permite rectificar o modificar los procesos de gestión, en caso de necesidad.

En el centro educativo Juan XXIII constituye una tradición su elaboración y su consiguiente lectura; permite visualizar el trabajo de conjunto de todos los estamentos de la comunidad educativa ya que se construye en base a los aportes de cada uno de ellos, desde su propia visión y con la libertad y autonomía que le concede una gestión compartida.

D.10 Informes Anuales presentados al Ministerio de Educación.

Estos informes se refieren a los avances y limitaciones que se encuentran en la aplicación de los planes y programas experimentales o de innovación curricular, aprobados por la autoridad educativa. Se puede decir que es evaluación y reflexión crítica, para comprobar si se mantiene la calidad de la educación que justifica la experimentación y la innovación; asimismo es evaluación para contrastar si se han logrado los niveles mínimos fijados por la Autoridad Educativa del sector, en el marco de las disposiciones legales vigentes.

D.11 Programación Curricular por Áreas de Desarrollo Curricular.

Es importante revisarla y estudiarla desde el punto de vista de la gestión pedagógica, dado que el periodo de investigación se realiza en el marco de

importantes reformas educativas planteadas a nivel regional, nacional y local. Nos interesa también para identificar potencialidades en la aplicación de la innovación en la gestión del currículo y en la productividad del sistema educativo.

D.12 Calendarización del Año Escolar.

Como se ha mencionado en líneas anteriores la normatividad en la que se desenvuelven los nuevos estilos de gestión de los centros educativos privados, otorga autonomía en la elaboración de su calendario escolar, con lo cual favorecen también que existan tiempos libres para el desarrollo de proyectos educativos innovadores, según los recursos disponibles con que cuenta el centro educativo y las necesidades educativas propias de la población estudiantil a la que atiende.

D.13 Normas de Desarrollo del Año Escolar emitidas por el Ministerio de Educación.

El Proyecto Educativo Institucional requiere respetar los marcos legales vigentes y a partir de ellos implementar los cambios o innovaciones educativas propias. Es necesario entonces mantenerse actualizado y dar una lectura permanente y revisión sistematizada a las normas que cada año escolar (especialmente al inicio), emana el Ministerio de Educación y los Organismos Ejecutores y Supervisores del sector.

D.14 Documento Base que sustenta la Creación de la “Comunidad de Padres de Familia” (COPAFA).

La fundamentación de este documento se extrae del Documento Base para la Participación de los Padres de Familia en el C.E.P. Peruano-Chino “Juan XXIII”. En dichos alcances se explicita que la Comunidad de Padres de Familia nacería sobre la base de que la legislación de centros educativos privados deja en total libertad a la gestión de los mismos, para que adopten la forma de participación de los Padres de Familia más adecuada y acorde a la realidad de cada uno; con la salvedad de que todo esté claramente expresado en el Reglamento Interno del mismo centro.

Por otro lado, es evidente también que las tradicionales Asociaciones de Padres de Familia que aún permanecen en algunos colegios, son instituciones masivas y estáticas, que no responden ciertamente al dinamismo y espíritu participativo que en los últimos años ha tomado en el centro educativo señalado como muestra, la

participación de los padres de familia, razón por la que algunas de las nuevas instancias de participación, muy activas e importantes, no están comprendidas en la actual forma de asociación, cuando en realidad comprenden a un número bastante grande de padres muy comprometidos y participativos. Parecería entonces más apropiado hablar ahora de Comunidad de Padres de Familia (COPAFA), y no tan solo de Asociación.

En efecto, mientras ésta última se define como un conjunto de personas que persiguen un mismo objetivo, al llamar Comunidad a la unión de padres de familia de un colegio, se expresaría también el acto de poner en común de parte de todos ellos, sus valores y capacidades para bien del colegio, de sus familias y para la mejor educación de sus hijos, y el asumir responsabilidades compartidas, que es la visión que hemos venido teniendo durante el desarrollo del presente estudio.

Tomando en cuenta estas dos realidades (la libertad absoluta que otorga la Ley y la realidad participativa que desborda la forma de asociacionismo tradicional), se optaría por una forma participativa, dinámica y descentralizada, en la que los padres ejercen su participación en el colegio y en el proceso educativo de sus hijos desde diferentes áreas e instancias, de forma autónoma y al mismo tiempo coordinadas, y dentro de los cauces que fijan las normas propias del Centro y sus instancias directivas como son la Dirección, la Promotoría y la Junta Directiva de Padres, las mismas que se convertirían en el ente dinamizador y coordinador de todas las instancias de participación, incentivando y estimulando una participación mucho más numerosa de los Padres en el quehacer comunitario, ya que se les ofrecería una clara diversidad de opciones participativas, como Comités de Aula, Clubes Deportivos, Comités de Talleres Artísticos, Vocalías de la COPAFA, Pastoral Familiar, Escuela de Padres, que al mismo tiempo favorecería la formación permanente de los Padres tanto en su condición y misión de pareja y de padres, como también en su dedicación generosa y solidaria a lo comunitario.

3.2.5 Estructura Organizativa en Módulos de Gestión.

El presente proyecto pretende crear una instancia ejecutora del P.E.I., a través de Módulos de Gestión Innovadora, en las cuales se destaque una dirección compartida, trabajo en equipo de los agentes educativos, buscando concentrar los esfuerzos y voluntad de los miembros de la comunidad educativa en función del cumplimiento de objetivos comunes.

MÓDULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
1 TÉCNICO-PEDAGÓGICO	ABARCA:	
	1.1 Modelo Educativo. 1.2 Proyecto Curricular del Centro. 1.3 Plan de Estudios (Anexo 5.5 pág. 194) 1.4 Proyectos Innovadores por Áreas de Desarrollo Curricular. 1.5 Diseño Instruccional. 1.6 Seguimiento, Supervisión y Evaluación. 1.7 Actividades Complementarias: Feria de Investigación; Concursos Académicos; Producción de Documentales; Elecciones Estudiantiles, Laboratorios TECH PREP (Módulos Técnicos-Simulador), Páginas WEB entre otros.	- Dirección. - Sub-Dirección - Jefaturas de Áreas de Desarrollo Curricular. - Coordinadores Académicas y de Investigación. - Equipos de Docentes Multidisciplinario. Comité de Supervisión Interna.
2 EDUCACIÓN INTERCULTURAL	ABARCA:	
	2.1 Aplicación de un Modelo Bilingüe Intercultural que incorpora a la Propuesta Educativa elementos y manifestaciones de las culturas Peruana y China. 2.2 Elaboración de una Estructura Curricular Diversificada para posibilitar la articulación entre contexto cultural (realidad y necesidades) con el Currículo. 2.3 Propiciar la Interculturalidad en la Gestión del Proyecto Curricular del Centro, con contenidos que además de señalar las características de otras culturas, lo hagan también de las formas de interacción y de Intercambio mutuo con ellas.	- Dirección y Responsables de la Gestión del Proyecto Curricular del Centro.

MÓDULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	2.4 Uso de una Metodología que facilite la comunicación entre alumnos de diversas culturas. 2.5 Enseñanza de Idiomas a fin de que el alumno adquiera un conocimiento y capacidad de utilización eficaz del lenguaje, con lo cual se haga posible la comunicación, cooperación e integración. 2.6 El desarrollo de Valores Culturales.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Educativa. - Instituciones Culturales y Sociales de la Comunidad del entorno.
3 FORMACIÓN EN VALORES	ABARCA:	
	3.1 La formación dentro del marco axiológico del modelo educativo y su inserción en la vida social, con temas y actividades generadoras de valores. 3.2 Orientación Educativa: Autoría, Acompañamiento inherente a la práctica docente. 3.3 La atención personal de los alumnos en sus necesidades afectivas, emocionales y sociales y problemas de adaptación y aprendizaje. 3.4 La elaboración y aplicación de Programas de Prevención sobre situaciones problemáticas en el Niño y Adolescente: Hábitos de Estudio, Educación para el Amor y la Sexualidad, Conductas de Riesgo, Adicción al Alcohol, Cigarro, Drogas, entre otros. 3.5 Incorporar el Programa "Aula Comunidad de Vida", para la solución en conjunto de determinadas situaciones entre todos los miembros que componen el aula. 3.6 Orientación Vocacional y Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección. - Áreas Formativas. - Dpto. Psicopedagógico. - Dirección Espiritual. - Sistema Tutorial. - Comunidad de Padres de Familia. - Instituciones Sociales de la Comunidad.

MÓDULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	3.7 Programas de Desarrollo de la Autodisciplina, la Convivencia Escolar y la Integración Escolar.	
4 EDUCACIÓN EN Y PARA EL TRABAJO	ABARCA:	
	<p>4.1 La capacitación de los alumnos en formación técnica para que al egresar puedan satisfacer expectativas laborales y ser útiles para la Sociedad y su Desarrollo Personal.</p> <p>4.2 La Armonización entre la oferta y la demanda de carreras técnicas, tornando más atractiva la variante técnica.</p> <p>4.3 La reformulación integral del Diseño Curricular del Programa para que cumpla eficazmente sus objetivos.</p> <p>4.4 La determinación de cuatro ejes que sustenten el programa: El marco legal, la opción vocacional, los recursos y la vinculación social.</p> <p>4.5 La incorporación en el Diseño del Programa de la Cultura Empresarial, la misma que se daría en términos de formación para empresarios, calidad, innovación, medio ambiente y transferencia de tecnología entre otros.</p> <p>4.6 Formular áreas de impacto en la gestión: Educación para el Trabajo, Cultura Empresarial e Intermediación con el enfoque de competencia laboral, el mismo que exigiría una nueva gestión de los Recursos Humanos de la organización educativa y que esta se convierta también en una organización competente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinaciones. - Académicas. Jefatura y Equipo Docente del Área de Formación Laboral y Gestión de Procesos Productivos y Empresariales.

MÓDULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	4.7 El definir con mayor precisión las áreas, diferenciando los objetivos académicos del perfil del técnico a egresar.	
	4.8 Actualizar la formación, capacitación y actualización de los profesores de Educación Técnica. 4.9 Propuesta de Opciones Laborales (según muestra seleccionada): Artesanía; Cerámica; Carpintería y Ebanistería; Electricidad y Electrónica; Industrias Aliénarias; Impresión Artesanal; Diseño Gráfico; Industria del Tejido y Bordado; Administración y Producción	
5 PASTORAL EDUCATIVA	ABARCA:	
	5.1 Catequesis. 5.2 Iniciación a los Sacramentos de Primera Comunión y Confirmación. 5.3 Actividad Juvenil Cristiana. 5.4 Pastoral de Retiros y Jornadas Espirituales 5.5 Compromiso Eclesial y su inserción en la Pastoral de la Iglesia. 5.6 Programas de ayuda social. 5.7 Encuentros de Colegios Confesionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Espiritual. - Equipo de Pastoral. - Docentes – - Animadores. - Vocalía de Pastoral Familiar de la COPAFA.
6 ACTIVIDADES CO-CURRICULARES.	ABARCA:	
	6.1 Actividades Curriculares no lectivas relacionadas al deporte, la recreación, el arte y la cultura desarrollada en horario extra-escolar y como un servicio a los alumnos para la óptima utilización de su tiempo libre.	

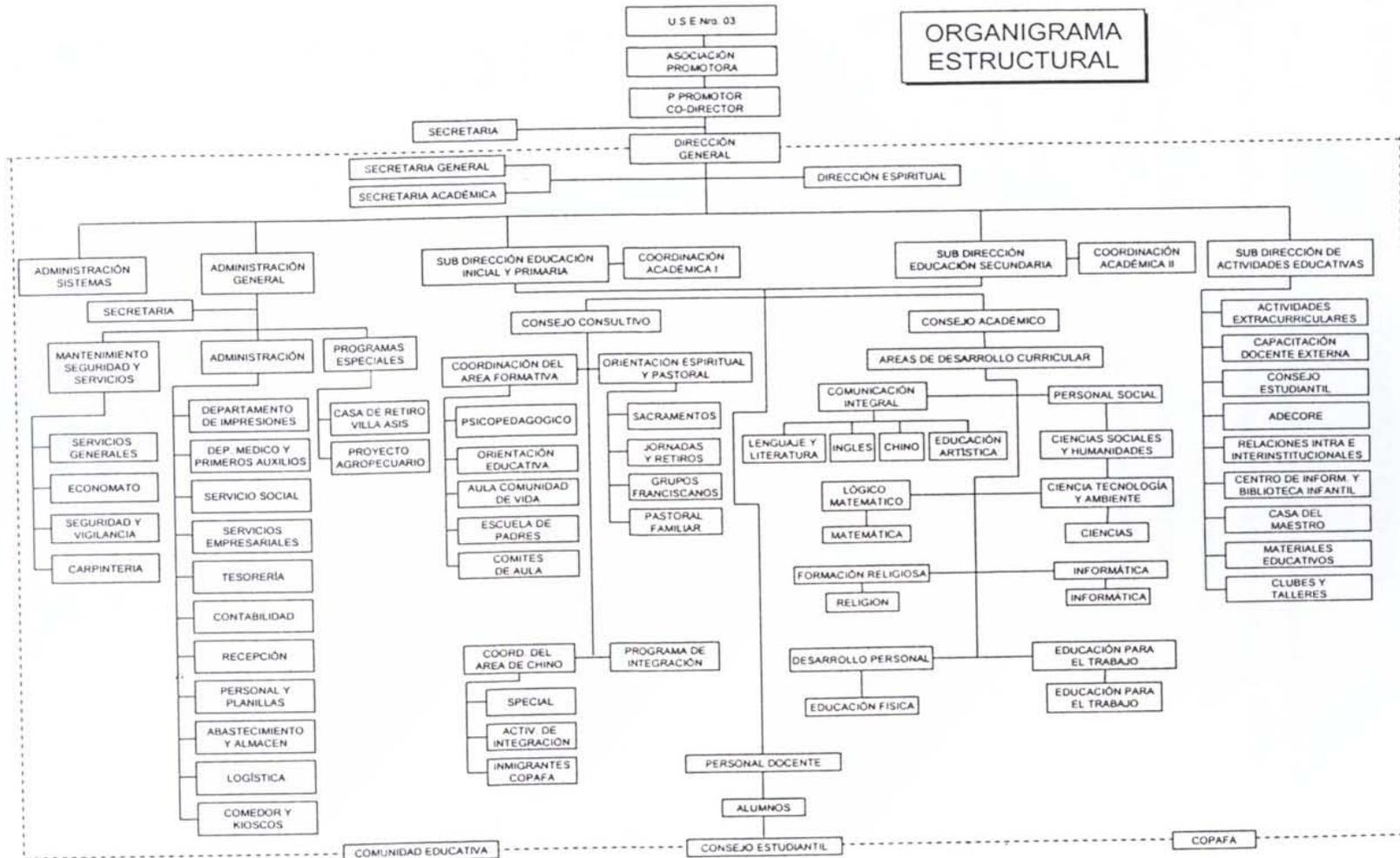
MODULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCION	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	6.2 Talleres: Teatro Infantil, Juvenil; Danzas Folklóricas Infantil, Juvenil; Danza y Ballet; Banda; Taller Instrumental; Coro; Piano (muestra de talleres); Taller de WU SHUKUNG FU. 6.3 Disciplinas Deportivas: Natación; Tenis de Mesa; Gimnasia; Voleibol; Básquetbol; Atletismo; Ajedrez.	- Entrenamientos deportivos y competencias Interescolares. Ejem: ADECORE. Talleres Artísticos Culturales con profesores especiales y Comités de Padres. Clubes Deportivos organizados por Padres de Familia afiliados a Federaciones Nacionales e Internacionales.
7 COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL.	ABARCA:	
	7.1 Considerar al Proyecto Institucional como un medio de comunicación de conocimientos, experiencias y valores. 7.2 Promoción y Desarrollo de la Imagen Corporativa para ubicarse en el medio educativo y en su relación con Instituciones Educativas similares y de la Comunidad. 7.3 Aspectos relacionados con la mejora significativa de las relaciones entre los agentes educativos y de estos con la Comunidad del entorno. 7.4 Contribuir a la mejora del clima institucional.	- Dirección. - Sub-Dirección de Actividades. - Departamento de Imagen Institucional.
8 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DE APOYO A LA ACTIVIDAD DOCENTE.	ABARCA: 8.1 La incorporación de la información a la Educación y al Sistema de Administración Escolar. <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de los avances en tecnologías de punta. - Capacitación en Avances-Infórmes aplicables al Proyecto. - Soporte técnico al Centro de Cómputo.y Aulas. - Actualización del equipamiento. 	

MODULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	8.2 Administración de los Laboratorios de Ciencias, Idiomas de Inglés y Chino y de tecnología. 8.3 Centros de Información: Bibliotecas. 8.4 Museo de Historia y Geografía. 8.5 Avances en el uso de medios audiovisuales. 8.6 Combinación progresiva de la Informática, Telemática y Medios Audiovisuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Área compatible con los servicios que se brindan. - Administrador General
9 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES ECONÓMICOS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.	ABARCA: 9.1 Aspectos relacionados con la supervisión y manejo de recursos humanos, económicos y materiales; financiamiento; proyectos de inversión; presupuesto y generación de recursos. 9.2 Selección y contratación de personal; Bienestar del Personal; Planillas, etc. 9.3 Impresión y producción de materiales. 9.4 Mantenimiento y Servicios Generales.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección. - Administración General.
10 PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	ABARCA:	
	10.1 La creación de mecanismos de continuidad de la experiencia a partir de los propios beneficiarios, para ampliarla y sustentarla. 10.2 Fortalecer las relaciones entre los centros educativos o instituciones que desarrollan proyectos alternativos innovadores para articular proyectos colectivos y ponerlos al servicio de la propia comunidad educativa y del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los agentes que integran la Comunidad Educativa en todos los niveles de gestión.

MODULOS DE GESTIÓN	DESCRIPCION	INSTANCIAS DE GESTIÓN - COORDINACIÓN
	10.3 Crear redes organizativas locales, regionales y nacionales, para garantizar la réplica de experiencias educativas innovadoras posibilitando la concertación y un trabajo conjunto de aportes. 10.4 El situar a la escuela como un lugar privilegiado de encuentro con todos los miembros de la Comunidad Educativa. 10.5 Intercambio Cultural y Servicio Social.	
11	EVALUACIÓN	ABARCA:
	11.1 La validación de las estrategias configurada para la propuesta y desarrollo de los objetivos y Proyectos Innovadores. 11.2 Las áreas específicas de evaluación deben centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Enseñanza-Aprendizaje. - Procesos Curriculares. - Destinatarios del sistema. - Productos de Aprendizaje. - Procesos administrativos y normativos. - Materiales didácticos y aprovechamiento de recursos e infraestructura. - La gestión de proyectos por áreas. - Procesos evaluativos y de supervisión que midan el cumplimiento de los objetivos y metas. - Validación del equipo docente (en lo concerniente a su labor). 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación por núcleo de coordinación y animación general. - Equipo de Validación técnica de los Proyectos.

Nota.-Sustentado en un Organigrama Estructural cuyo modelo presentamos a continuación.

3.2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - PROPUESTA



CUARTA PARTE

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. El Centro Educativo elegido como muestra para la investigación desarrollada, cuenta con una filosofía institucional que responde a los principios de participación y de autonomía en la gestión de su P.E.I., lo que ha permitido confrontar su concepción con los supuestos teóricos que sirven de marco al estudio planteado, constituyéndose en posible réplica para instituciones educativas similares.
2. La interpretación de su realidad y la lectura de los componentes de la vida institucional, nos permiten determinar que el énfasis o prioridad institucional, se centra en el mejoramiento de sus procesos de gestión y administración del P.E.I., con carácter innovador y a nivel pedagógico y administrativo.
3. Los documentos directrices que se han ido gestando en forma paralela a la investigación, nos han abierto las puertas para el planteamiento de la propuesta, recogiendo los elementos necesarios para proponer igualmente, como alternativa, un Modelo de Gestión determinado.
4. Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la fase de Exploración Situacional, refuerzan el planteamiento inicial del estudio, donde señalamos que las mayores limitaciones para desarrollar y aplicar un Proyecto Educativo Innovador, radican en la falta de conocimiento y comprensión por parte de los responsables de los centros educativos particulares, de los elementos de la gestión educativa en cuanto a su dinámica (quiénes y cómo) y de las técnicas (a través de que pasos y procedimientos); es decir que uno de los grandes vacíos en la dinámica institucional se encuentra en los métodos y estilos de trabajo.
5. La única estrategia válida para superar estas limitaciones, radica en articular la Gestión Educativa Estratégica (GEE) y la Planificación Educativa Estratégica (PEE), como disciplinas que se nutren y complementan, para constituirse en una herramienta de conducción eficiente, que suscite cambios profundos en las organizaciones educativas, generen innovaciones y se conviertan en el diseñador sistémico del P.E.I., con sus respectivos programas, proyectos, objetivos, estrategias y acciones.

6. Se recomienda arribar a la comprensión de que el estudio, análisis y reflexión de los problemas que surgen de la falta de conocimiento y aplicación de un diseño metodológico (adecuado y flexible, con carácter participativo), en la gestión de un proyecto educativo innovador, es una medida inaplazable, por lo que se hace necesario formar a los equipos de docentes y administrativos que se interesen en la investigación y desarrollo de los procesos y por ende en canalizar su creatividad hacia proyectos eficaces y pertinentes.
7. Se han sugerido lineamientos de acción para optar por el modelo de gestión propuesto, en el entendimiento de que cada institución a través de su P.E.I., lo adaptará a su realidad, identificará sus áreas de interés fundamentales, lo cual le dará su identidad, definiendo el tipo de acciones a realizar, y por lo tanto exigiéndose estrategias propias.
8. De los aspectos abordados en el presente estudio, surgen nuevos paradigmas en el estilo de gestión, el mismo que debe promover estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegien la creatividad y el compromiso colectivo con la innovación en la materialización de sus proyectos educativos.



5.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO

Categoría de Análisis		Variables	Indicadores	Ideario	P.E.I.	FODA	Proyecto Educativo Experimental	Reglamento Interno	Manual de Funciones	Manual de Convivencia Escolar	Plan Anual	Informes Anuales Internos	Informes Anua	Programación Curricular	Calendarización del Año Escolar	Normas del Año Escolar (Min. de Ed. Perú)	Proyecto Curricular del Centro	Documento Base COPAPA		
1. POLÍTICA EDUCATIVA	1.1	Dimensión Socio-Económica, Política, Etnográfica, Cultural, Religiosa y Educativa del Centro Educativo.	1.1.1			X	X													
			1.1.2												X	X				
			1.1.3	X	X	X	X													
	1.2	El P.E.I. del Centro Educativo "Juan XXIII".	1.2.1	X																
			1.2.2	X	X	X						X								
			1.2.3		X		X													
			1.2.4		X		X					X								
			1.2.5		X		X						X	X						
			1.2.6		X		X													
			1.2.7	X			X				X									X
1.2.8			X			X														
2. GESTIÓN PEDAGÓGICA	2.2	<u>La Gestión Pedagógica.</u> - Desde la perspectiva de una Escuela Católica, Franciscana, Humanista, In	2.2.1		X		X				X			X				X		
			2.2.2				X				X				X				X	
			2.2.3								X				X				X	
			2.2.4								X								X	
			2.2.5	X			X	X			X	X								
			2.2.6									X								
			2.2.7																	
			2.2.8																	
3. ORGANIZACIÓN ESCOLAR	3.1	<u>La Gestión Administrativa.</u> - En una Escuela Católica, Franciscana, Humanista, Inter-cultural y que prepara para la vida.	2.1.1	X																
			2.1.2		X		X				X									
			2.1.3		X		X	X	X	X	X									
			2.1.4									X	X	X		X				
			2.1.5									X	X	X						
			2.1.6		X	X		X		X	X			X						X
			2.1.7		X						X									

5.2 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

1. ¿Conoce el P.E.I. del centro?
2. Si su respuesta es afirmativa. ¿Podría señalar cuál es su característica más resaltante?
3. ¿Conoce los documentos que orientan el diagnóstico y sirven de soporte al P.E.I. del centro?
4. ¿Ha participado en la elaboración de los planes y programas educativos que forman parte del P.E.I. del centro educativo?. Señale algunos ejemplos específicos.
5. ¿Cómo considera su propia participación personal en el proceso de planificación y diseño del proyecto educativo específico que está desarrollando o que ha sido su contribución al P.E.I. del centro?
6. ¿Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta?. Señale uno concreto.
7. ¿El sector educativo al que representa se ve reflejado en la actividad educativa cotidiana del centro educativo?.
8. Si su respuesta es afirmativa. ¿Ello significa que la organización existente en el centro educativo permite el trabajo en equipo y un trabajo ordenado y eficaz?.
9. ¿Considera que la organización del centro educativo es partidaria de introducir innovaciones educativas en la actividad pedagógica y administrativa, con sus correspondientes componentes?.
10. Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría señalar algunos ejemplos y la motivación por la cual está desarrollando un proyecto concreto o varios de innovación educativa?.
11. ¿Considera que la información previa a su compromiso personal con el desarrollo de un programa de innovación educativa ha sido adecuada?.
12. ¿Los métodos de trabajo desarrollados a este nivel, en las distintas áreas, son coherentes entre sí?.
13. ¿La metodología de trabajo favorece la participación activa, la creatividad y la apertura a los cambios?.
14. El desarrollar proyectos o programas educativos innovadores puede suponer algunas dificultades. ¿Ha encontrado algunas?.
15. Si su respuesta es afirmativa. ¿Puede señalar alguna y proponer algún tipo de reajuste que permita potenciar los resultados positivos, si los hay y reducir los posibles efectos negativos?.
16. ¿Existe un programa de evaluación o experimentación de las innovaciones educativas, que permita validar los resultados obtenidos hasta la fecha?.
17. ¿Esta satisfecho con la información que recibe sobre la organización y actividades del centro educativo?.
18. ¿En qué medida y cómo puede usted colaborar o potenciar el grado de colaboración con su centro educativo?.
19. ¿Puede proponer alguna actividad educativa de naturaleza innovadora que desde su perspectiva, la considera necesaria o prioritaria para favorecer el P.E.I. del centro?.
20. ¿Si tiene alguna propuesta que hacer para mejorar el P.E.I. del centro, podría compartirla y señalarla a continuación?.

5.3 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Se presentó una lista compuesta por un total de 33 ítems, cada uno de los cuales debía ser valorado de cero a cuatro puntos en una escala continua de cinco valores.

Observación. De acuerdo al baremo establecido, nos interesaba saber si el puntaje total mayor de la sumatoria, se inclinaba hacia los valores 1 y 2, con lo cual podíamos indicar que había que replantear el estilo de gestión, respondiendo a la formulación del problema planteado.

OBSERVACIONES SIGNIFICATIVAS		RESPUESTAS (PUNTAJE)				
		4	3	2	1	0
1.	DEL PROYECTO EDUCATIVO DEL CENTRO					
1.1.	Tiene definido su PEI.					
1.2.	Se ha elaborado en base a un diagnóstico institucional.					
1.3.	Abarca el PEI la gestión pedagógica y administrativa.					
1.4.	La comunidad educativa participa en la formulación del PEI.					
1.5.	Responde a las necesidades educativas del centro.					
1.6.	Se adecua a la legislación vigente.					
1.7.	Guarda coherencia y es pertinente con los principios y fines del centro.					
1.8.	El PEI es abierto a los cambios e innovaciones educativas.					
1.9.	Nivel de compromiso y participación de los agentes educativos con el PEI.					
1.10.	Nivel de información sobre el desarrollo del PEI en los diversos agentes educativos.					
2.	DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA					
2.1.	Existe un Proyecto Curricular que contempla objetivos, competencias a lograr, actividades a realizar, órganos ejecutores, medios y recursos a utilizar y tiempos de realización.					
2.2.	El proyecto curricular responde a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.					
2.3.	La gestión del programa curricular responde a una planificación secuencial realizada con adecuados criterios de evaluación.					
2.4.	La gestión de la programación curricular responde a un trabajo del equipo docente, jerárquico y directivo.					
2.5.	Existe un programa de evaluación del alumno, continua, formativa, cualitativa y cuantitativa.					
2.6.	Utilizan una metodología activa y participativa.					
2.7.	Tiene un programa sistematizado de orientación y bienestar del educando.					
2.8.	La tecnología, medios y recursos se orientan a las innovaciones educativas con					

		mejores resultados.						
--	--	---------------------	--	--	--	--	--	--

3. DE LA GESTION ADMINISTRATIVA								
3.1.	La organización del centro responde a las necesidades educativas del mismo.							
3.2.	Existe una organización por objetivos							
3.3.	Se ejerce un liderazgo democrático y gestión compartida.							
3.4.	Existe trabajo de equipo.							
3.5.	Existe consenso en la organización por mantener el compromiso y la excelencia.							
3.6.	Se diseñan esquemas organizativos para los procesos educativos en el centro educativo y el aula.							
3.7.	La estructura organizativa está diseñada para cumplir con los objetivos del PEI, los roles y la conducción del centro está en función de alcanzar las competencias para lograr resultados óptimos.							
3.8.	Existe trabajo coordinado con las instituciones del entorno.							
3.9.	Los métodos y los recursos producen los objetivos en función de mejorar los resultados.							
4. DE LA PLANIFICACION EDUCATIVA								
4.1.	Existe dominio de los aspectos teóricos-científicos y tecnológicos de los procesos de planificación educativa, por parte de los agentes educativos inmersos en dicho proceso.							
4.2.	Formula en forma precisa y sistematizada dichos procesos en la formulación del PEI.							
5. DE LAS INNOVACIONES EDUCATIVAS								
5.1.	Existen Proyectos de Innovación educativa por áreas.							
5.2.	Contribuyen las innovaciones educativas en su realización, a un mayor nivel de resultados.							
5.3.	Reconocen los agentes educativos que el centro alcance, en base a la aplicación de las innovaciones, un nivel superior de resultados.							
5.4.	Puede identificarse actividades educativas innovadoras que diferencian al centro educativo de sus similares, constituyéndose en experiencias educativas que favorezcan réplicas en ellos u otros de competencia diferenciada.							
5.5.	Existen limitaciones para aplicar y desarrollar innovaciones educativas.							
TOTAL								

Nota.- Modelo extraído del libro de José M. Ruiz: “Como hacer una Evaluación de Centros Educativos – Listado de Control de Cultura”, adaptado a las necesidades y requerimientos de la investigación.

5.4 DOCUMENTO DE ANÁLISIS FODA

A. Diagnóstico Externo

A.1 Núcleo Económico

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. La tendencia a la globalización de la economía, produce variaciones en los planteamientos estratégicos de los agentes económicos, generando nuevas relaciones en el contexto social y económico (entre ellas apertura del mercado nacional, eliminando toda subvención a los agentes económicos locales) y reorientación del estado.	1.1 ¿Es consciente nuestra sociedad que el retraso social y económico acumulado desde gobiernos anteriores es profundo y por ello los cambios económicos aplicados no alcanzan homogéneamente a todos los sectores y lugares del país?.
2. El aumento progresivo de las tasas de desocupación, subempleo y extrema pobreza, como consecuencia de políticas populistas de gobiernos anteriores, se ha agudizado por la apertura a mercados extranjeros que trabajan en iguales condiciones que las nacionales, pero con mayores capitales, aplicando políticas de reducción de personal para alcanzar mayor eficiencia con menores recursos humanos pero más capacitados.	2.1 ¿Afecta a nuestra sociedad y a nuestra comunidad educativa la situación económica planteada?. 2.2 ¿Es factible que la sociedad y la comunidad educativa brinden a la población oportunidades de desarrollo personal y profesional que les permita responder a los actuales requerimientos del mercado laboral?. 2.3 ¿Influye en nuestra organización el alto índice de desocupación y desempleo?.
3. La apertura a mercados extranjeros de reconocidas marcas mundiales, que a su vez cuentan con el apoyo de los medios de comunicación social y publicitarios, alientan el consumismo de nuestra población.	3.1 ¿Es consciente la sociedad y nuestra comunidad educativa de que se está generando un consumo masivo, que crea falsas expectativas en los consumidores y no cubre sus necesidades reales?. 3.2 ¿Ha afectado el incremento del consumo a nuestra población estudiantil?.

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
4. La aparente estabilidad económica, permite tener un mejor manejo de su presupuesto familiar.	4.1 ¿Cómo lograr que nuestros alumnos aprendan a gastar sólo lo que tienen y evitar el consumismo innecesario y alienante?.

A.2 Núcleo Político

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. Marcada tendencia de los gobiernos a no establecer un Plan de Desarrollo Nacional durante las últimas décadas.	1.1 ¿Posee la población beneficiaria conciencia de su compromiso con el desarrollo de su comunidad educativa y un plan de desarrollo para hacerlo? 1.2 ¿Asumen los estudiantes su responsabilidad ante compromisos u obligaciones? 1.3 ¿Desarrollamos en los estudiantes conciencia política?
2. Falta de moralidad en algunas autoridades gubernamentales, refleja incoherencia entre la prédica y la práctica.	2.1 ¿Somos los profesores modelo de autoridad digna de ser respetada? 2.2 ¿Nuestra práctica en actitudes y normas es coherente con nuestros valores?
3. Autoritarismo en la toma de decisiones, contraria a la democracia.	3.1 ¿Sienten los alumnos que la toma de decisiones es muy vertical? 3.2 ¿Los directivos y profesores actúan imponiendo sus ideas?

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
4. Aún existen medios de expresión democrática y de libre elección para el ciudadano peruano.	4.1 ¿Cómo generar en la escuela, actitudes democráticas y no demagógicas?

A.3 Núcleo Cultural

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
1.La existencia de menosprecio generalizado por la propia cultura y nuestras raíces, se desencadena en el relativismo cultural.	1.1 ¿Se cultiva en nuestros alumnos el amor por la cultura peruana? 1.2 ¿Se detecta y analiza la presencia del relativismo cultural en el centro educativo?.
2.Irreverencia a los símbolos patrios y a todo aquello que represente el llevarlos.	2.1 ¿Existe en nuestro centro educativo respeto por nuestros símbolos patrios? 2.2 ¿Se desarrollan actividades que generan el valor y ejemplos cívicos?.
3.Falta compromiso y acción social que se evidencia en una pérdida de conciencia nacional y una cultura fragmentada.	3.1 ¿Existe interés por preservar la cultura peruana y comprometerse a valorarla?.

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
4.La gran riqueza cultural y pasado histórico permite encontrar algunas instituciones y medios de comunicación que promueven el estudio y el amor a la cultura peruana.	4.1 ¿Aprovechamos los trabajos de investigación que desarrollan alumnos y profesores a favor de la educación y cultura peruana para que sean divulgados en el ámbito nacional e internacional?.
5.El estado e instituciones internacionales premian el esfuerzo de algunos peruanos que trabajan esforzadamente por recuperar los valores culturales nacionales.	5.1 ¿Nuestro Centro Educativo participa y promueve campañas que defienden y promocionan nuestros valores culturales en los diferentes medios de comunicación social?.
6.Existen organizaciones católicas del Estado que promueven una acción social desinteresada en bien de una cultura de paz.	6.1 ¿Participa nuestro centro educativo en la labor de las organizaciones cristianas y franciscanas nacionales en bien de una cultura de paz y en la atención a los menos favorecidos?.

A.4 Núcleo Etnográfico

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. La carencia de identidad nacional frente a nuestra realidad pluricultural, acentúa la marginalidad y discriminación social, por la diversidad racial, cultura y de ubicación geográfica.	1.1 ¿Es capaz la escuela de desarrollar una conciencia crítica sobre nuestra identidad nacional? 1.2 ¿Es posible que la escuela cree una conciencia sobre la igualdad de derechos de las personas por encima de las diferencias raciales? 1.3 ¿La escuela crea conciencia sobre la importancia de la integración nacional?
2. Discriminación manifiesta en distintas áreas y niveles, generada por los antecedentes históricos de los diversos grupos migratorios del Perú.	2.1 ¿La escuela favorece la integración de los grupos migratorios al Perú y a su comunidad educativa?.

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
3. Nuestro país presenta una gran diversidad racial, cultural, geográfica, multilingüe y migratoria.	3.1 ¿La escuela educa en un modelo de hombre universal? 3.2 ¿La escuela educa en la aceptación de la diversidad como una virtud? 3.3 ¿La escuela enseña a amar lo particular para aprender a amar lo universal?

A.5 Núcleo Social

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. Proliferación de violencia manifestada en el incremento de la delincuencia, secuestros y asaltos.	1.1 ¿En qué medida los medios de comunicación social que presentan imágenes, escenas y mensajes violentos influyen negativamente en nuestros alumnos? 1.2 ¿El centro educativo promueve actividades preventivas de seguridad ciudadana?
2. Paradigmas distorsionados de la sexualidad que fomentan conductas inadecuadas en los niños y jóvenes.	2.1 ¿Cuenta el centro educativo con un programa de educación para el amor y la sexualidad que involucre a todos los estamentos del colegio?
3. Mala utilización del tiempo libre que atenta contra la salud física y mental de los niños y jóvenes (consumo de drogas, alcohol, dependencia a los juegos de video y el ciberespacio).	3.1 ¿Frente a situaciones de riesgo como alcoholismo, las drogas, el vicio de juegos electrónicos, nuestros alumnos están en capacidad de abstenerse o de asumir actitudes que viabilicen ayuda?
4. Incremento del índice de desintegración familiar por separaciones formales (divorcio), abandono de hogar, migración en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.	4.1 ¿La comunidad educativa ha diseñado un programa educativo de prevención y orientación familiar? 4.2 ¿El centro educativo prepara a los jóvenes estudiantes en programas de paternidad responsable y de significado y compromiso de matrimonio como sacramento?

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. Existen organizaciones de base a nivel de distritos (barrios, pueblos jóvenes, etc.) preocupados por prevenir la violencia. Hay además preocupación por parte de las instituciones policiales por realizar labor de prevención y seguimiento de actos delictivos.	1.1 ¿De qué manera puede la escuela apoyar los esfuerzos de las autoridades cívicas y de gobierno frente a estos hechos, que afectan el desenvolvimiento y la tranquilidad de la ciudadanía en general?
2. Existe un intento por parte del Ministerio de Educación por desarrollar en todas las escuelas, una cultura de paz y programas de educación sexual.	2.1 ¿Cómo aprovechar estas iniciativas dentro del marco de la escuela católica, basada en principios cristianos?
3. Existen asociaciones a nivel nacional, de la sociedad civil, de las autoridades de la Iglesia y de algunos medios de comunicación social que desarrollan programas de prevención y orientación a los niños y jóvenes.	3.1 ¿Cómo colabora y se integra la escuela a estas actividades?
4. Existen asociaciones de familias donde se recibe orientación, apoyo y ayuda tales como la escuela de padres, asociaciones culturales, entre otras.	4.1 ¿Existe en nuestro centro educativo medios de apoyo y orientación familiar?

A.6 Núcleo Religioso Eclesial

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1. Se observa falta de vivencias religiosas y actitudes contradictorias a la fe cristiana, manifestada por la separación de fe y vida cristiana.</p>	<p>1.1 ¿Se prepara a los alumnos en la práctica habitual de los sacramentos?.</p> <p>1.2 ¿Encuentran en los sacramentos una respuesta al sentido de su vida?.</p> <p>1.3 ¿Qué tipo de liturgias y actividades religiosas practicamos en nuestra comunidad?.</p> <p>1.4 ¿Las familias del centro educativo celebran los tiempos litúrgicos (semana santa, fiesta de guardar, tiempo de adviento) en la Iglesia de la comunidad educativa o se distraen en otros fines?.</p>
<p>2. Existe un relativo interés por encontrar respuesta a los problemas de la ciencia, en la hechicería o similares y no en las creencias religiosas.</p>	<p>2.1 ¿Nuestra comunidad educativa conoce que no hay separación entre fe y ciencia?.</p> <p>2.2 ¿Nuestras familias, personal docente, alumnos, encuentran en la dirección espiritual del centro educativo o en el Párroco de su localidad un medio de consejería y orientación a una determinada problemática?.</p>
<p>3. Existen acciones en contra de la Educación Religiosa, manifestadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La intención de eliminar o considerar opcional la enseñanza del curso de Educación Religiosa. - Delegar su enseñanza en profesores que no son de la especialidad o confesionales y menos testimonio. - Educación Religiosa "Pluralista". 	<p>3.1 ¿Afectan esta acción el proyecto curricular del centro educativo?.</p> <p>3.2 ¿En qué forma se apoya la formación y asesoramiento a los profesores de religión?.</p>

AMENAZAS	
HECHOS	INTERPELACIONES
4. La opción por el paradigma del hombre político y pragmático y la corriente cultural que tiene como base la identidad de género y de feminismo, generan contradicciones al interior de la iglesia.	4.1 ¿Qué opción toman los padres de familia para formar a sus hijos, frente a este paradigma? 4.2 ¿Somos cuidadosos en los contenidos sobre la Doctrina de la Iglesia Católica y la visión Ecuménica, como enseñanza en nuestra escuela? 4.3 ¿Revisamos y reflexionamos sobre la finalidad, principios, axiología y perfiles ideales de nuestro colegio y su coherencia con el magisterio, tradición y las escrituras de la Iglesia?.
5. La presencia de la cultura de muerte: guerras, abortos, pena de muerte, violaciones, control de la natalidad, clonaciones, etc. atentan contra el valor de la vida.	5.1 ¿Nuestros alumnos cuestionan estos actos o los asumen como parte natural de una nueva postura frente a la vida? 5.2 ¿Afrontamos desde una perspectiva cristiana una educación evangelizadora con nuestros alumnos?.

OPORTUNIDADES	
HECHOS	INTERPELACIONES
1. Surgimiento de nuevas comunidades de fe y fortalecimiento de las ya existentes, en diversidad de carismas.	1.1 ¿Cómo se vive en comunidad en la Iglesia actual?.
2. Los laicos están comprometidos en una acción más dinámica y predominante dentro de la Iglesia.	2.1 ¿Cómo asumen los laicos su misión dentro de la Iglesia?.
3. Las comunidades cristianas viven y anuncian el evangelio de Cristo, con sus vidas, siendo sal para el mundo.	3.1 ¿Cuál es la visión actual de las misiones y la evangelización?.

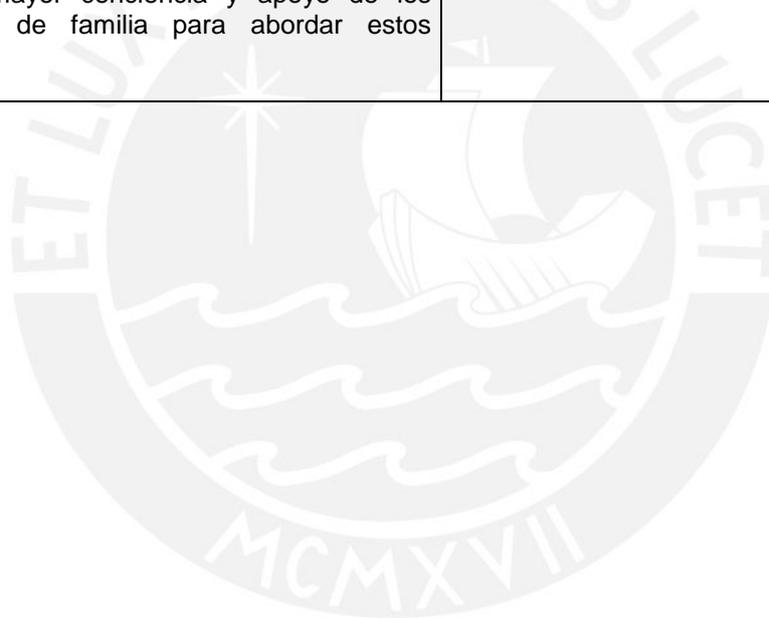
B. Diagnóstico Interno

B.1 Axiología, Valores y Formación

COMO ESCUELA CATÓLICA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1.1 <u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los alumnos tienen interés por escuchar la palabra de Dios. - Los alumnos sienten que la oración les ayuda a dar una respuesta a sus problemas e inquietudes. - Existe la voluntad del perdón y la reconciliación entre los miembros de la comunidad educativa. 	<p>1. ¿Aprovechamos de estas experiencias positivas para educar en la fe y el amor a la vida? (Sin separar fe y vida).</p>
<p>1.2 <u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se presenta un bajo porcentaje de asistencia a la misa dominical por parte de los miembros de la comunidad educativa, en especial de los alumnos. 	<p>1. ¿Se considera el momento de la eucaristía como un paso del Señor en sus vidas? 2. ¿Qué preparación frente a los sacramentos y la eucaristía reciben los miembros de la comunidad educativa?.</p>

COMO ESCUELA FRANCISCANA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1.1 <u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con la creación de Dios, solidarizándose con los compañeros, preocupándose por el valor de la naturaleza. - Mantener vivo el espíritu de servicio y minoridad. - Vivenciar la corrección fraterna. - Testimoniar la paz y el bien propio de la espiritualidad franciscana. 	<p>1. ¿Viven todos los miembros de la comunidad educativa, con la misma intensidad los valores franciscanos? 2. ¿Las actividades educativas reflejan el carisma franciscano del centro educativo? 3. ¿Los miembros de la comunidad educativa conocen de espiritualidad franciscana?.</p>
<p>1.2 <u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En algunas circunstancias se presentan situaciones de violencia física o verbal a nivel de los alumnos. - Existen situaciones de apego a lo material que no permite renuncias para dar. - En algunos miembros de la comunidad educativa no hay pleno conocimiento del valor de la minoridad y no lo asumen positivamente. - Falta mayor preparación en espiritualidad franciscana. 	<p>1. ¿Cómo ayudar a interiorizar los valores franciscanos como una forma de vida entre los miembros de la comunidad educativa? 2. ¿Cómo introducir en el proyecto curricular del centro educativo ejes de reflexión sobre los valores franciscanos? 3. ¿Existe fuerte presencia de la comunidad de hermanos franciscanos en las actividades educativas?.</p>

COMO ESCUELA HUMANISTA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1.1 <u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los miembros de la comunidad educativa ponen sus habilidades al servicio de las personas. - Existe un clima de acogida y respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se inserta estas vivencias en el proyecto educativo del centro?. 2. ¿Cómo formamos en la autoestima y el desarrollo de la persona?. 3. ¿Son los maestros los primeros agentes socializadores en el proceso de integración de la comunidad educativa, siendo testimonio de fraternidad y servicio?.
<p>1.2 <u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una doble moral y falta de ética en algunos miembros de la comunidad educativa. - Se pone cierta atención a mensajes subliminales de carácter hedonista. - Falta mayor conciencia y apoyo de los padres de familia para abordar estos temas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe preocupación por resolver conflictos de carácter ético o moral?. 2. ¿Existe un programa que ayude en el discernimiento entre el bien y el mal que los ayude a crecer como personas?. 3. ¿Existe un buen uso de los medios de comunicación social?. Análisis y reflexión.



COMO ESCUELA INTERCULTURAL	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1.1 <u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe aceptación a las diferencias y el respeto mutuo, lo cual favorece la interculturalidad. - En el proyecto educativo de la institución se privilegia la integración etno-cultural como principio rector de la educación que se brinda. - Para los miembros de la comunidad educativa, en especial los alumnos, relacionarse con personas de otras culturas y conocer algo más de ellas, es una riqueza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo favorecer mayores espacios para la integración intercultural?. 2. ¿Se promueve en el proyecto curricular del centro, contenidos, medios y actividad que favorezcan la interculturalidad?. 3. ¿Los programas de orientación y formación favorecen espacios de integración etno-cultural?.
<p>1.2 <u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faltan mayores espacios educativos, permanentes, que favorezcan el conocimiento de la cultura china y por tanto su integración al proceso educativo de la institución. - En algunos alumnos se presentan actitudes de discriminación racial y también de niveles sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida el proyecto educativo institucional, desarrolla actividades que contribuyan a superar estas dificultades?. 2. ¿Son los maestros los responsables directos de estas dificultades?. 3. ¿Qué indicios demuestran actitud para cambiar de manera efectiva y positiva esta situación?.

COMO ESCUELA PARA LA VIDA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p>1.1 <u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe interés en preparar a los alumnos para su vida futura, desarrollando habilidades y destrezas que le permita insertarse, en el mundo laboral y productivo. - Se fortalece la formación laboral y técnica ocupacional con visión de futuro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe una clara definición del concepto sobre la escuela para la vida?. 2. ¿Qué orientación tienen las áreas de formación técnico ocupacional que se atienden?. 3. ¿Se seleccionan las áreas de formación técnico ocupacional de acuerdo a las necesidades del mercado laboral y a los intereses, habilidades y destrezas de los alumnos?.
<p>1.2 <u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen criterios muy claros para ubicar a los alumnos en las áreas de formación técnico ocupacional a fin de responder a sus intereses. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se fomenta ó promueve la toma de decisiones?. 2. ¿De qué manera contribuye esta área en la decisión vocacional de los alumnos?. 3. ¿Favorece esta área al proyecto educativo del centro?.

B.2 Gestión Pedagógica

1. CURRÍCULO (PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN)	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>1.1. Fortalezas.</u></p> <p>1.1.1. Existe un proyecto curricular del centro que permite organizar la actividad pedagógica del centro.</p> <p>1.1.2. La organización por áreas académicas facilita la labor pedagógica y la ejecución del currículo.</p> <p>1.1.3. La programación curricular es supervisada a través de un órgano de ejecución denominado Programación Curricular I para Ed. Inicial y Primaria y II para Secundaria.</p> <p>1.1.4. Existe un programa de Supervisión para el mejoramiento continuo.</p>	<p>- ¿Cómo mejorar la articulación de las áreas en la ejecución del proyecto curricular del centro?</p> <p>- ¿Cómo establecer criterios adecuados para plasmar el ideario en el trabajo específico del aula?</p>
<p><u>1.2. Debilidades.</u></p> <p>1.2.1. Se carece de un enfoque interdisciplinario del currículo.</p> <p>1.2.2. Falta autonomía en la elaboración del proyecto curricular del centro, dentro del marco legal que señala la política educativa del Estado.</p> <p>1.2.3. No se explicitan las innovaciones pedagógicas en el proyecto curricular.</p> <p>1.2.4. El sistema de evaluación y supervisión carece de medios para retroalimentar al docente.</p> <p>1.2.5. Los medios, materiales, equipamiento e infraestructura son utilizados como fines y no como medios de servicio de la actividad pedagógica.</p> <p>1.2.6. Las actividades extracurriculares no se complementan adecuadamente al currículo del centro educativo.</p>	<p>- ¿Cómo mejorar el proyecto curricular del centro y que se adecuó a las reformas educativas actuales?</p> <p>- ¿El estilo educativo se centra en la enseñanza del profesor o en el aprendizaje del alumno?</p> <p>- ¿Cómo favorecer la mejor utilización de los recursos institucionales?</p>

2. MEDIOS Y MATERIALES	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>3.1. Fortalezas</u></p> <p>3.1.1. Los medios didácticos y materiales educativos son suficientes y abiertos a las innovaciones.</p>	<p>- ¿Cómo favorecer la renovación de materiales y medios de acuerdo a la modernización educativa?</p>
<p><u>3.2. Debilidades.</u></p> <p>3.2.1. Algunos docentes no utilizan con eficiencia los medios materiales disponibles.</p> <p>3.2.2. Algunos medios y materiales no se ajustan a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>- ¿Cómo lograr una óptima utilización de los recursos, en apoyo a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje?</p>

3. EVALUACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>4.1. Fortalezas.</u></p> <p>4.1.1. Existen criterios claros de los sistemas de evaluación, procedimientos, etc. y una adecuada información a los alumnos y padres de familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo mejorar la articulación de las áreas en la ejecución del proyecto curricular del centro?. - ¿Cómo establecer criterios adecuados para plasmar el Ideario en el trabajo específico del aula?.
<p><u>4.2. Debilidades.</u></p> <p>4.2.1. El sistema de evaluación no se adecua a la reforma educativa vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se desarrolla una evaluación diagnóstica de entrada, proceso y salida?.

4. ORIENTACIÓN Y TUTORIA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>5.1. Fortalezas.</u></p> <p>5.1.1. Existe un programa de orientación y tutoría que brinda asesoramiento a la labor tutorial.</p> <p>5.1.2. El programa de orientación y tutoría es considerado en la distribución horaria del plan de estudios.</p> <p>5.1.3. Existen profesores que reúnen el perfil de tutor(a) que se requiere para desarrollar el programa de orientación y tutoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Favorece el tiempo y espacio la asignación de una hora de tutoría para el acompañamiento personal del alumno?. - ¿El programa de orientación y tutoría se orienta a una labor de prevención y consejería?.
<p><u>5.2. Debilidades.</u></p> <p>5.2.1. Se evidencia un programa de orientación y tutoría que se apoya más en sustentos teóricos que prácticos.</p> <p>5.2.2. Se carece de un diagnóstico que permita desarrollar programas que respondan a las necesidades de los alumnos y sus familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo mejorar los programas de orientación y tutoría, como complemento a la formación integral del alumno? - ¿Qué estrategias se utilizan para prepara al profesor en su labor tutorial?

5. CONVIVENCIA ESCOLAR	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>6.1. Fortalezas.</u></p> <p>6.1.1. Hay una preocupación constante por vivenciar el valor de la fraternidad, propio del carisma franciscano.</p> <p>6.1.2. Existen esfuerzos por adecuar las normas de disciplina a la dinámica del centro.</p> <p>6.1.3. Se evidencia una propuesta educativa que favorece la autodisciplina en la formación del alumno.</p>	<p>- ¿Qué estrategias ayudan a mejorar las relaciones entre los agentes educativos?.</p> <p>- ¿Qué medios se utilizan para que los alumnos interioricen y vivencien los deberes y derechos que les corresponde en su vida escolar?.</p>
<p><u>6.2. Debilidades.</u></p> <p>6.2.1. Falta una mayor vivencia e interiorización del valor de la corrección fraterna, propio del carisma franciscano.</p> <p>6.2.2. Se evidencia falta de respeto hacia ciertas costumbres o modales de los inmigrantes.</p> <p>6.2.3. Algunos profesores no comprenden aún como favorecer el desarrollo de la autodisciplina en los alumnos.</p>	

6. ACTIVIDADES EXTRA – CURRICULARES	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.1. Fortalezas.</u></p> <p>7.1.1. Se evidencia un mayor interés por desarrollar actividades extracurriculares.</p> <p>7.1.2. Las actividades extracurriculares coadyuvan al desarrollo integral del alumno.</p>	<p>- ¿Las actividades extracurriculares se renuevan cada año?.</p> <p>- ¿Las actividades que se programan responden a los intereses y habilidades de los alumnos?.</p>
<p><u>7.2. Debilidades.</u></p> <p>7.2.1. Las actividades extracurriculares no cuentan con un presupuesto asignado a su desarrollo.</p>	<p>- ¿Las actividades cuentan con sus propios recursos?.</p>

7. ASESORÍA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>8.1. Fortalezas.</u></p> <p>8.1.1. Existe un Comité de Supervisión Interna. 8.1.2. Existe un Programa de Supervisión y Asesoramiento. 8.1.3. El Programa de Asesoramiento cuenta con apoyo y material audiovisual. 8.1.4. Existe un programa de Capacitación Docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El Programa de Supervisión y Asesoramiento ayuda al docente en el conocimiento de sus fortalezas, para mejorarlas y de sus debilidades para superarlas?. - ¿Existe una formación pedagógica previa a la práctica de una innovación educativa?.
<p><u>8.2. Debilidades.</u></p> <p>8.2.1. El Asesoramiento no es permanente ni sistemático. 8.2.2. Faltan criterios y procesos de retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué estrategias se utilizan para superar estas dificultades?

8. ORGANIZACIÓN Y REPRESENTACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>9.1. Fortalezas.</u></p> <p>9.1.1. Todos los estamentos del Colegio están debidamente representados a través de la Comunidad Magisterial, Consejo Estudiantil y Asociación de Padres de Familia; además de Comités de Aula. 9.1.2. Las Actividades Formativas encuentran su representación en Escuela de Padres y Clubes deportivos. 9.1.3. Las actividades de los padres de familia se constituyen en un importante apoyo a la labor educativa y a la obtención de recursos para el desarrollo de las obras de infraestructura y equipamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo mejorar la participación de los padres de familia y que representen a todos en las actividades que se desarrollan?. - ¿Cómo lograr líderes democráticos y formarlos en el valor de la participación en los alumnos?.
<p><u>9.2. Debilidades.</u></p> <p>9.2.1. Falta mayor representación de padres de familia de origen chino. 9.2.2. Falta mayor formación pastoral y catequética a nivel de padres de familia. 9.2.3. Falta mayor acompañamiento de los padres en la formación de sus hijos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué medidas toma el colegio para crear espacios de participación a estos grupos de familias?. - ¿Cómo se favorece la participación de los padres de familia en la orientación y consejería?.

9. PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>10.1. Fortalezas.</u></p> <p>10.1.1. El Colegio es abierto a la comunidad y favorece actividades de integración con la comunidad peruano-china e instituciones educativas similares.</p> <p>10.1.2. Participa en el programa de "Maestros Misioneros" organizado por el Consorcio de Centros Educativos Católicos a fin de capacitar a maestros de zonas alejadas de la capital.</p> <p>10.1.3. El colegio apoya la integración de niños con discapacidad o habilidades diferentes en sus talleres ocupacionales.</p> <p>10.1.4. El colegio es visitado por instituciones educativas similares para conocer sus experiencias educativas a nivel de innovaciones pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con la apertura del centro a la comunidad, se cultiva el valor de la solidaridad y el servicio en los alumnos?. - ¿Se cuenta con el apoyo de los docentes, en el reemplazo del dictado de cursos de los maestros que salen en misión?. - ¿La proyección a la comunidad, favorece el enriquecimiento mutuo y la mejora en las relaciones interinstitucionales?. - ¿Es suficiente y óptima la influencia del centro educativo a la que presta servicios?.



B.3 Gestión Administrativa

1. PLANIFICACIÓN Y GOBIERNO	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>1.1. Fortalezas</u></p> <p>1.1.1. La planificación educativa responde a las exigencias del sistema educativo peruano como estrategia del P.E.I.</p> <p>1.1.2. La conducción del Centro Educativo trasciende hacia los valores de minoridad y servicio, propios del carisma franciscano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La planificación educativa obedece a los principios rectores del Centro Educativo?. - ¿El P.E.I. responde a las demandas de la comunidad educativa?. - ¿Con qué fundamentos y recursos se cuenta para seguir un estilo democrático de gestión?.
<p><u>1.2. Debilidades</u></p> <p>1.2.1. El P.E.I. no es suficientemente conocido por la comunidad educativa del Plantel.</p> <p>1.2.2. Se evidencia que las demandas de la comunidad educativa son atendidas más a nivel técnico-pedagógico que en los aspectos interculturales, religiosos, sociales y del cambio educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo lograr que la Comunidad Educativa conozca el P.E.I. del Centro Educativo?. - ¿Cómo fortalecer las áreas que no cubren las demandas de los beneficiarios del Centro Educativo?.

2. ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>2.1. Fortalezas</u></p> <p>2.1.1. Las funciones y líneas de coordinación se definen en el organigrama estructural del Centro Educativo, existiendo correspondencia de funciones y procedimientos.</p> <p>2.1.2. Se cuenta con un Reglamento Interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El sistema de la organización escolar responde a las necesidades del Centro Educativo?. - ¿Conoce la Comunidad Educativa el Reglamento Interno?.
<p><u>2.2. Debilidades.</u></p> <p>2.2.1. No existe una sistematización de los procesos y procedimientos administrativos a seguir, para cumplir con las funciones y tareas encomendadas.</p> <p>2.2.2. Falta información adecuada sobre funciones y procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se tiene claridad sobre los objetivos a alcanzar frente a cada labor o tarea encomendada?. - ¿Cómo viabilizar información pertinente para brindar soporte administrativo a la gestión del Centro Educativo?.

3. ADMINISTRACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>3.1. Fortalezas.</u></p> <p>3.1.1. El Centro Educativo cuenta con un recurso humano adecuado a su organización, tanto a nivel profesional como técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con qué estrategia contamos o se cuenta para potenciar al área de Recursos Humanos? - ¿Cuáles son los criterios de selección de Recursos Humanos?
<p><u>3.2. Debilidades.</u></p> <p>3.2.1. Insuficiente conocimiento de las condiciones operativas del Centro Educativo por parte del personal.</p> <p>3.2.2. Falta conocimiento y orientación al personal en general, sobre una adecuada administración de los recursos materiales, financieros y contables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo aprovechar en forma óptima los recursos existentes en el Centro Educativo? - ¿Cómo mejorar los sistemas de control de calidad y supervisión de los recursos generales del Centro Educativo?

4. ADMINISTRACIÓN DE MATERIAL E INFRAESTRUCTURA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>4.1. Fortalezas.</u></p> <p>4.1.1. Se cuenta con recursos económicos y materiales provenientes del aporte permanente de la comunidad educativa (auto financiada), de bienhechores y otras actividades generadoras de recursos propios.</p> <p>4.1.2. La infraestructura, los escenarios educativos, el equipamiento y mobiliario son adecuados a la naturaleza del servicio que desarrolla el Centro Educativo en todos los ámbitos.</p> <p>4.1.3. Se evalúa periódicamente el estado de las instalaciones y se procede a su reparación o renovación en caso de deterioro.</p> <p>4.1.4. El Centro Educativo cuenta con avances significativos en el área tecnológica y de informática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades permiten mantener esta fortaleza del Colegio? - ¿Los recursos que se generan o se reciben atienden a las necesidades del Centro Educativo?
<p><u>4.2. Debilidades.</u></p> <p>4.2.1. Se carece de un sistema de supervisión y control de calidad en el uso de material didáctico, audiovisual y equipamiento en general.</p> <p>4.2.2. No existe una adecuada política de racionalización en el uso de los recursos materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo asegurar una utilización eficaz de los recursos materiales? - ¿Cómo velar por la seguridad y el mejoramiento de la infraestructura y el mobiliario del Centro Educativo?

5. SUPERVISIÓN	
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>5.1. Fortalezas.</u></p> <p>5.1.1. Se evidencia que las actividades educativas se relacionan con los objetivos del Centro Educativo.</p> <p>5.1.2. Los diversos estamentos, en especial los docentes, planifican sus actividades teniendo en cuenta los objetivos del centro.</p>	<p>- ¿Cómo potenciar el desarrollo de los objetivos institucionales?.</p>
<p><u>5.2. Debilidades.</u></p> <p>5.2.1. Se evidencia limitaciones en la información que se brinda a las jefaturas de área, sobre aspectos específicos de la gestión administrativa y pedagógica interfiriendo con una comunicación adecuada hacia sus subordinados.</p> <p>5.2.2. Falta un Plan de Supervisión eficaz, que presente cronogramas, retroalimentación, criterios de evaluación, y sistematización de los objetivos vs. los logros.</p>	<p>- ¿Cómo mejorar los sistemas de comunicación a nivel de supervisión?.</p> <p>- ¿Cómo lograr un plan de supervisión eficaz?.</p>

6. EVALUACIÓN Y CONTROL	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>6.1. Fortalezas.</u></p> <p>6.1.1. Se llevan a cabo reuniones periódicas de discusión y análisis de los logros y dificultades del P.E.I., planteándose en caso necesario, cambios, reajustes y mejoras.</p> <p>6.1.2. Existencia de indicadores cuantitativos del rendimiento, metas de atención y otros por niveles y años cronológicos.</p>	<p>- ¿Cómo fortalecer el área de evaluación institucional?.</p>
<p><u>6.2. Debilidades.</u></p> <p>6.2.1. Se desconoce aspectos significativos de la gestión administrativa del P.E.I. del centro educativo.</p>	<p>- ¿De qué manera la comunidad educativa se informa sobre el P.E.I. del centro?.</p>

7. CLIMA INSTITUCIONAL	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.1. Fortalezas.</u></p> <p>7.1.1. En el Centro Educativo se cuenta con comunicados semanales y planes anuales, los cuales brindan información general sobre las actividades del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las publicaciones han sido elaboradas con un lenguaje adaptado al mejor entendimiento de los padres de familia y alumnos, para lograr el interés en la lectura?. - ¿Podemos mejorar y canalizar los espacios de expresión de los miembros de la comunidad educativa?.
<p><u>7.2. Debilidades.</u></p> <p>7.2.1. La comunidad educativa en general y los padres de familia en particular, expresan la necesidad de contar con reuniones más frecuentes de padres y docentes.</p> <p>7.2.2. Falta mayor información sobre los avances y limitaciones de los alumnos hacia los padres de familia.</p> <p>7.2.3. El P.E.I. no es suficientemente conocido e interiorizado por los miembros de la comunidad educativa, en especial alumnos y profesores nuevos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Son suficientes las reuniones anuales programadas?. - ¿Las reuniones que se programan responden a las necesidades y expectativas de los padres de familia y comunidad educativa?. - ¿Conocen los alumnos lo que se espera lograr en ellos luego de su proceso de formación?.

IDENTIFICACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.3. Fortalezas.</u></p> <p>7.3.1. El alumno siente agrado y expectativa de asistir al centro educativo.</p> <p>7.3.2. La comunidad educativa se identifica y se integra a la vida del colegio.</p> <p>7.3.3. Los padres de familia participan activamente de la vida del colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera podemos canalizar la satisfacción del alumnado hacia un rendimiento satisfactorio?. - ¿Existe coherencia entre la vida cotidiana del Centro Educativo y los principios que postula el Ideario?. - ¿En qué medida se potencia la participación de los padres de familia en las actividades del centro educativo?

COORDINACIÓN, PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	
<p><u>7.4. Fortalezas.</u></p> <p>7.4.1. Los docentes participan en la elaboración del proyecto del centro.</p> <p>7.4.2. El centro educativo es abierto a las innovaciones y el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe el conocimiento adecuado de cada área, sobre su misión en el proyecto educativo del centro?. - ¿Existen excesivos proyectos por áreas y ausencia de un criterio o sistema que los integre y haga más eficiente los resultados?.
<p><u>7.5. Debilidades.</u></p> <p>7.5.1. Falta mayor participación del alumnado en las actividades extracurriculares del centro educativo.</p> <p>7.5.2. No todo el personal administrativo y de servicio participa en las actividades educativas del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué estrategias se utilizan par fortalecer la participación de todos los estamentos del centro educativo?.

RELACIONES Y ARMONÍA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.6. Fortalezas.</u></p> <p>7.6.1. Las relaciones personales entre estamentos son buenas.</p> <p>7.6.2. El nivel de conflictividad que vive el colegio es escaso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se conocen todos los que integran la comunidad educativa?. - ¿Cómo lograr que las relaciones entre todos los que integran la comunidad educativa sean excelentes?. - ¿En qué medida el nivel de conflictividad es beneficioso para el centro educativo?. - ¿Qué características deben reunir los integrantes de la comunidad educativa para testimoniar una vida en comunidad?.

MOTIVACIÓN	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.7 Fortalezas.</u></p> <p>7.7.1. La gestión directiva se orienta a conocer las capacidades e intereses del personal del Centro Educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La dirección del Colegio está bien informada de las necesidades específicas del personal del centro educativo?.
<p><u>7.8. Debilidades.</u></p> <p>7.8.1. Existen un 30% del personal del colegio que expresa sentirse no atendido en sus necesidades por la dirección del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué medidas se deben tomar para superar estas limitaciones?.

IMAGEN CORPORATIVA	
HECHOS	INTERPELACIONES
<p><u>7.8. Fortalezas.</u></p> <p>7.8.1. Existe preocupación por potenciar esta área a nivel interno y externo.</p> <p>7.8.2. El desarrollo de la imagen gráfica es de calidad y en constante renovación.</p>	<p>- ¿Existe un programa o proyecto que incorpore esta área al P.E.I. del centro?.</p>
<p><u>7.9. Debilidades.</u></p> <p>7.9.1. El colegio carece de un proyecto organizado para el desarrollo de una imagen visual a través del video.</p>	<p>- ¿Qué acciones podemos proponer para la organización y desarrollo de esta área?.</p>



ESTRUCTURA CURRICULAR

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA CURRICULAR POR CICLOS EN EL C.P. PERUANO CHINO “JUAN XXIII.

EDUCACIÓN PRIMARIA

1999

I CICLO	:	Inicial, 1° y 2° Grados	:	En experimentación el Diseño Curricular por Competencias
---------	---	-------------------------	---	--

2000

I CICLO	:	Inicial, 1° y 2° Grados	:	Reajustes del Diseño Curricular por Competencias para su validación.
II CICLO	:	3° y 4° Grados	:	En experimentación el Diseño Curricular por Competencias.
III CICLO	:	5° Grado	:	En experimentación el Diseño Curricular por Competencias sólo en el área de Personal Social.

2001

I CICLO	:	Inicial, 1° y 2° Grados	:	Validación del Diseño Curricular por Competencias.
II CICLO	:	3° y 4° Grados	:	Reajuste del Diseño Curricular por Competencias para su validación.
III CICLO	:	5° Grado	:	En experimentación el Diseño Curricular por Competencias.

EDUCACIÓN SECUNDARIA

I CICLO	:	1° y 2° de Secundaria	:	En experimentación el Diseño Curricular por Competencias.
---------	---	-----------------------	---	---

5.7 EJES CURRICULARES Y CONTENIDOS TRANSVERSALES DEL PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO

MODELO EDUCATIVO “JUAN XXIII”

A. EJES CURRICULARES

1. “FORMACIÓN HUMANA CRISTIANA”
 - 1.1 Identidad Personal, Social y Cultural.
 - 1.2 Conciencia Democrática y Ciudadana
 - 1.3 Cultura Humanista, Innovadora y Productiva.
 - 1.4 Excelencia Académica.
 - 1.5 Integración Etno-Cultural.
 - 1.6 Misión Evangelizadora.

B. CONTENIDOS TRANSVERSALES

1. “ESPIRITUALIDAD FRANCISCANA”
 - 1.1 Ética y Cultura de Paz.
 - 1.2 Reverencia a la creación, conciencia ambiental y de calidad de vida.
 - 1.3 Respeto a la dignidad de la persona.
 - 1.4 Desarrollo bio-psico-social de la persona y el cambio generacional.
 - 1.5 Formación en la vida afectiva sexual y en una cultura preventiva.
 - 1.6 Pluriculturalidad peruana.
 - 1.7 Valoración del legado e identidad bicultural (peruana-china)
 - 1.8 Defensa civil y seguridad ciudadana.
 - 1.9 Formación cívica, tributaria, artística y deportiva.
 - 1.10 Actualidad nacional y mundial.
 - 1.11 Saberes al servicio de la vida.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, INÉS
1996
La escuela como Organización Inteligente
Ed. Troquel - Buenos Aires - Argentina
- AGUERRONDO, INÉS
1999
El Planeamiento Educativo, como
Instrumento de Cambio - Ed. Troquel -
Sexta Edición Buenos Aires - Argentina
- AGUILAR, JOSÉ ANTONIO
1988
Planeación Escolar y Formulación de
Proyectos Ed. Trillas - 7ma. Edición -
México
- ALVARADO AYARCE, OTONIEL
1990
Administración de la Educación - Enfoque
Gerencial. Ed. Supergráfica - Lima
- ALVAREZ, MANUEL
1997
El Liderazgo de la Calidad Total Ed.
Escuela Española - Madrid
- ALVAREZ, MANUEL y
SANTOS, MONSERRAT
1999
Dirección de Centros Docentes - Gestión
por Proyectos - Ed. Escuela Española -
Madrid
- AVILA ACOSTA, R.B.
1990
Introducción a la Metodología de
Investigación CONCYTEC - Lima
- AVILA ACOSTA, R.B.
1995
Bases para un Proyecto Educativo
Nacional Versión resumida y articulada.
En foro educativo "Fines y Estructura de la
Educación Peruana"
- BAQUERO, RICARDO
1992
Vigotsky y el Aprendizaje Escolar -
ALQUE Editor 2da. Edición - Buenos Aires
- BERMEO, CARMEN ROSA
1991
Gestión Educacional - Modelo
autoinstructivo De educación a distancia -
Facultad de ciencias de la educación de la
Universidad Femenina del Sagrado
Corazón - Lima Perú
- BRASLAVSKY y TIRAMONTI
1989
Conducción educativa y Calidad de la
Enseñanza Media - Flecso / Miño y Dávila
Editores - Buenos Aires.

- CAGNE, R.
1970
The conditions of learning - Halt, Rinehart of Winston New York (version española: Las Condiciones del aprendizaje - Edit. Aguilar Madrid)
- CAGNE, R. BRIGGS L.
1974
Principles of instructional design - Hot, Rinehart of Winston - New York (version española: Principios Básicos del aprendizaje para la instrucción - Diana México)
- CAPELLA RIERA, JORGE
1987
Educación un Enfoque Integral Edit. Cultura y Desarrollo - 2da Edición
- CAPELLA RIERA, JORGE
1990
Una Década en la Educación Peruana 1980 - 1990, Reflexiones y Propuestas Editorial Cultura y Desarrollo - 1era. Ed. - Lima
- CAPELLA RIERA, JORGE
1996
Los Cuatro Pilares de la Educación para el Siglo XXI - Conferencia Congreso FIC - Lima
- CAPELLA RIERA, JORGE
y SÁNCHEZ MORENO,
GUILLERMO
1999
Aprendizaje y Constructivismo Edit. Massey and Vanier - 1era edición - Lima
- CARDONA, ANDUJAR J.
1993
Metodología Innovadora de Evaluación de Centros Educativos - Editorial Sainz y Torres - Madrid
- CHAVEZ, PATRICIO
1994
Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos Educativos - Un Enfoque Estratégico Cinterplan - Venezuela
- DELORS, JAQUES
1995
La Educación encierra un Tesoro - Informe de la UNESCO en la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI - Santillana Ediciones Madrid
- DEMARCHI, MARTHA
1996
Reforma Educativa Edit. Magisterio del Río de la Plata - Buenos Aires

DÍAZ, HUGO	Proyecto Educativo Institucional
1997	Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú Lima
ELÍAS, LUIS	Proyectos Innovadores en Educación
1998	Secundaria Informe para la Dirección Nacional de Secundaria Ministerio de Educación del Perú - Lima
ESTEVE ORAVAL, P.	Planificación. Evaluación y Financiación
1995	de Sistemas - Madrid
FARRO, FRANCISCO	Planificación y Administración de
1987	Sistemas Educativos - Bases Teóricas Centro de Proyección Cristiana - Lima
FERNÁNDEZ, NORBERTO	La planificación educativa en américa
AGUERRONDO, INÉS	latina El planeamiento educativo como
1999	instrumento de cambio - Troquel sexta edición - Buenos Aires
FISHER, B.A.	Perspectives on Human Communication
1978	Mc Millan - New York
FOSTER, CYRIL	Dirección y Gestión de Centros
1981	Educativos Ediciones Anaya S.A.
FLORES, VÍCTOR	Planificación Estratégica - Material
1994	publicado por el F.A.S. para la reunión sobre Capacitación en Planeamiento Educativo, Montevideo
GARCÍA HOZ, VÍCTOR	Organización y Gobierno de Centros
1997	Educativos Edit. V Centenario - Bogotá
HALLACK, JAQUES	Managing Schools for Educational Quality
1991	and Equity: finding the proper mx to make it work UNESCO - Illpe - París
HARGREAVES, A.	Profesorado, cultura y postmodernidad
1996	(cambian los tiempos, cambia el profesorado) Edic. Morata - Madrid)
HARGREAVES and ROY	Beyond Educational Reform - Open
EVANS	University Press - Buckingham
1997	Philadelphia - First Publisher

- HERNÁNDEZ, PEDRO
1989
Diseñar y Enseñar - Universidad de la Laguna Edit. Narcea/Ice - México
- HERSEY, P y BLANCHARD, K
1992
Management of Organizational Behavior: utilizing human resources - 4ta Edit. Englewood Cliffs NJ - Prentice Hall
- HUBERMAN, A.M.
1997
Cómo se realizan los cambios en educación: una contribución al estudio de la Innovación - UNESCO - OIE
- ITURRIA HERMOZA, ANGELA
2002
La Gestión del Currículo desde una Perspectiva Intercultural en el CEP "JUAN XXIII" Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación - PUCP - Lima - Perú
- IZQUIERDO IBEAS, FRANCISCO
1992
Procesos de Innovación Educativa - Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca - España
- KALINOWSKI, DINA RUIZ, ARMANDO DUEÑAS, CLAUDIA
1996
Escuelas que construyen Democracia - Siete Experiencias Innovadoras en el Perú CIDE - EDUCATER - Lima
- LEWIS, J.P.
1993
The Project Manager's desk reference Probis Publishing Company - Cambridge Grand Britain
- LEWIS, J.P.
1994
Fundamentals of Project Management American Management Association - New York USA
- LÓPEZ DEL CASTILLO, MARTHA
SANTILLÁN SÁNCHEZ, MARÍA
1992
Proyectos curriculares alternativos - Experiencias fundamentos y propuestas. Movimiento pedagógico - Lima Perú
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO
1998
Los Proyectos sociales - De la Certeza Omnipotente al Comportamiento Estratégico - Naciones Unidas CEPAL - Santiago de Chile

- MC ADAMS, R.
1993
Lessons from Abroad - How other countries educate their children - Technomic Publishing Company Inc - USA
- MIRANDA, ARTURO OLANO, ERNESTO
1999
Proyecto Educativo Institucional Estratégico Serie Innovaciones Educativas - Instituto de Pedagogía Popular - Lima
- PALOMINO THOMPSON, EDUARDO
1990
Educación peruana: historia, análisis y propuestas Pro educación - Lima
- PINTO, LUISA CLAUX, MARY ZEGARRA, YSAURA
1992
Innovación educativa y calidad de la educación INTERDU (Programa interdisciplinario de investigación educativa) - Taller de trabajo - Lima
- PINTO, LUISA
1993
Innovaciones educativas en el Perú (Documento de trabajo) - Pontificia Universidad Católica del Perú - Lima
- POSTER, CYRIL
1971
The school and the Community - Mc Millan - USA
- POSTER, CYRIL
1981
Dirección y Gestión de Centros Educativos Edic. Anaya - 1981
- POZNER, PILAR
2000
Módulos de investigación - IIPE - Programa de formación y capacitación para el sector educación Ministerio de Educación de Argentina - UNESCO
- RODRÍGUEZ, DARÍO
1994 1995
Gestión Organizacional - Centro de extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile - Santiago de Chile
- ROMÁN PEREZ, MARTINIANO
2000
La Refundación de escuela - Una urgencia y una necesidad - Universidad Complutense de Madrid - España
- ROSALES LÓPEZ, CARLOS
1991
Manifestaciones de Innovación Didáctica (Perspectivas sociopedagógicas) - Universidad de Santiago de Compostela - España)

- ROGOFF, D.
1993
Apprent in thinking. Cognitive development in social context - New York: Oxford University Press 1990 (version original : aprendices del conocimiento - El desarrollo Cognitivo en el contexto social - Piados - Barcelona)
- RUIZ, JOSÉ
1999
Cómo hacer una Evaluación de Centros Educativos 3ra. Edición Narcea - Madrid
- SANDER, BENNO
1996
Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa en América Latina - Construcción y Reconstrucción I del Conocimiento - Troquel - Buenos Aires
- SENGE, PETER
1992
La Quinta Disciplina - El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje Granica - Buenos Aires
- SENGE, PETER
1994
La Quinta Disciplina en la Práctica - Estrategias y Herramientas para construir la Organización Abierta al Aprendizaje - Granica - Buenos Aires
- SCHIEFELBEIN, ERNESTO
1992
Nueve casos para preparar Planificadores de la Educación - UNESCO - Santiago de Chile
- SERVAT, RERTA
1995
Gestión de Recursos Humanos en el Centro Escolar Edit. Magisterio de la Plata - Buenos Aires - Argentina
- STEBBINS, L.B. y otros
1977
Education as experimentation: a planned variation model - abt. Associates Inc. Cambridge - Mass.
- STUFFLE BEAM, DANIEL
y otros
1981
Educational evaluation and decision making Itaska - F.E. Peacock - Illinois - USA
- TEDESCO, JUAN
1981
El Desafío Educativo - Calidad y Democracia Grupo Editor Latinoamericano - Buenos Aires

TEDESCO, JUAN 1996	El Nuevo Pacto Educativo, Educación, Competitividad y Ciudadanía en la Sociedad Moderna - 4ta. Edición - Anaya
TRAHTEMBERG, LEON 1997	Pedagogía para Nuestros Tiempo Edit. Bruño - Lima
VENÍS, W y NANUS 1985	Leaders - New York Harper Ana Row - USA
WEIRICH, HEINZ KOONTZ HAROL WOODHALL, M. 1970	Management: a Global Perspective Copyright MCMXCIII, by Mc Graw Hill - Inc. USA Cost-benefit analysis in educational planning UNESCO - IIPE
ZABALZA, MIGUEL A. 1993	Diseño y desarrollo curricular - Narcea S.A. de Ediciones Madrid - Quinta Edición - Madrid

MARCO LEGAL CONSULTADO

- Ley General de Educación N° 23384 - Lima - Perú
 - Nueva Estructura del Sistema Educativo Peruano - Fundamentos de la Propuesta - Ministerio de Educación - Lima - Perú 1997
 - Ley de los Centros Educativos Privados N° 26549
 - D.L.882-De Promoción de la Inversión Privada en Educación
- RD 023-95 ED: de Aprobación para la aplicación de Proyectos y Programas Experimentales en el CEP Peruano Chino "Juan XXIII" y su reconocimiento como Centro Educativo Multilingüe y Bicultural - 1995 - 2001
- Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo - M.E.C. LOGSE- Madrid, 1990
- Aprendiendo de la innovación de los centros: La Perspectiva Interpretativa ME.C. - Madrid 1995
- Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los docentes - M.E.C. LOGSE- Madrid 1995

INSTITUCIONES DE ORIENTACION Y CONSULTA

- Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú - Artículos y Separatas del curso de Gerencia Educativa - Proyectos Educativos, Lineamientos y Propuestas para el Proyecto Educativo Católico - Lima 1996
- Conferencia Episcopal Peruana - Proyecto Educativo Católico
- Confederación Internacional de Educación Católica - CIEC - Proyecto Educativo - Santa Fe de Bogotá - Colombia - 1993
- UNESCO: Enfoque sistémico del proyecto educativo
Anaya, Salamanca - 1979
- FORO EDUCATIVO: La Educación Secundaria de Adolescentes del Perú
Realidad y propuestas de desarrollo (Bases para el Proyecto Educativo Nacional)
Revistas y documentos - Ponencia
- APOYO - UNICEF - Data social - Boletín mensual Nº 8 de difusión sobre Políticas Sociales - Perú - Febrero 1996
- UNESCO - Revista Perspectivas Nº52 - Crossley, M.- Papel y límite de los proyectos Experimentales en la innovación.
- OEA - 2000 - Revista Latinoamericana de Innovación Educativa Nº34 - Año XII - Argentina
- SIGNO - Revista Mensual del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú - Artículos varios
- PUCP - III Seminario sobre Análisis y Perspectivas de la Educación en el Perú - Lima 1989 - Dpto. de Educación y CISE
- CEPAL - Artículo de Carlos Matus - 1987 - Planificación y Gobierno - Santiago de Chile
- Perú National Report presented to the 45th session of the International Conference in Education - Geneva -30 September 5 October 1996
- Capella, Jorge - Separata sobre avance en el estudio del tema Ideología - Utopía y Proyecto Educativo
- Cox, Cristian - Ponencia Magistral sobre "Ejes curriculares de Reforma Educativa en América Latina - Ministerio de Educación de Chile - XIX Congreso CIEC
- CIEC - NºXV - Educar en el Pueblo desde su Cultura - Documento final - México - 2001

PROYECTOS EDUCATIVOS REVISADOS Y CONSULTADOS

- El Proyecto Educativo Institucional: Una construcción de Sentido - Manual para el desarrollo de P.E.I. - Edit. Santillana S.A. Santa Fe de Bogotá - Colombia 1995
- Proyecto Educativo Católico - Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú - 1992
- Proyecto Educativo Católico - Confederación Interamericana de Educación Católica - CIEC
- Proyecto Educativo Pastoral - Vecchi Juan
- El Proyecto Educativo - Centro Santa María - Bogotá Colombia.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- www.salesianosalamedad.cl/biblioteca/proyectoeducativo.doc
- www.lie.upn.mx/docs/diplomadopec/pozner
- www.juntadeandalucia.es/averroes/publicaciones

