



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
VICERRECTORADO ACADEMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN MENCION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA: UNA HERRAMIENTA EN LA
GESTION ESCOLAR A NIVEL DE EDUCACION BASICA
(Caso U. E. Jardín Levante)**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la
Educación Mención Gerencia Educativa**

Autor: Mariángela Alarcón

Ciudad Guayana, abril de 2008



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
VICERRECTORADO ACADEMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN MENCION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA: UNA HERRAMIENTA EN LA
GESTION ESCOLAR A NIVEL DE EDUCACION BASICA
(Caso U. E. Jardín Levante)**

**Trabajo de grado para optar al titulo de Magíster en Ciencias de la
Educación Mención Gerencia Educativa**

Autor: Mariángela Alarcón

Tutor: Arturo Franceschi

Ciudad Guayana, abril de 2008



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
VICERRECTORADO ACADEMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN MENCION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Ciudadana MARIÁNGELA E. ALARCÓN THOMAS, C.I.: 11.514.681 para optar al Título de Magíster en Ciencias de la Educación, Mención Gerencia Educativa cuyo título tentativo es: PLANIFICACION ESTRATEGICA: UNA HERRAMIENTA EN LA GESTION ESCOLAR A NIVEL DE EDUCACION BASICA (Caso U. E. Jardín Levante), considero que reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Ciudad Guayana, a los 4 días del mes de abril de 2008.

Dr. ARTURO FRANCESCHI
C.I.:




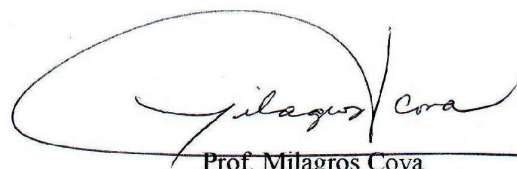
**VICE-RECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA EDUCATIVA**

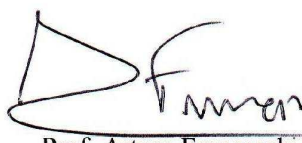
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los suscritos, reunidos hoy **04 de Abril de 2008**, en el aula 9 de la **Sede Chilemex**, a las **8:00 a.m.**, miembros del Jurado designado por el Consejo de Investigación y Postgrado según **Reunión N° O-003/2008, CGIP- Acuerdo O- N° 085/2008**, en atención a lo dispuesto en los artículos 50 y 51 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, para evaluar el trabajo de grado intitulado: **“Planificación Estratégica: Una Herramienta en la Gestión Escolar a Nivel de Educación Básica”**, presentado por la Estudiante **Mariangela Alarcón**, cédula de identidad **N° 11.514.681**, en cumplimiento con lo establecido en los artículos 128 y 130 del mismo Reglamento, para optar al **Grado de Magíster en Educación, Mención: Gerencia Educativa**, hacemos constar que habiéndolo evaluado hemos acordado emitir el siguiente **veredicto**:

Aprobado


Prof. Lourdes Moreno
C.I. 7.779.991
Presidente


Prof. Milagros Cova
C.I. 7.779.991
Principal


Prof. Arturo Franceschi
C.I. 4.035.004
Tutor



DEDICATORIA

A La Voluntad Divina del Dios Todo Poderoso, La Virgen María y San Miguel Arcángel, quienes siempre me acompañan y han permitido que este trabajo llegue a su fin.

A Pedro, mi esposo ideal, que me ha demostrado que con amor, lealtad, perseverancia y disciplina, se pueden alcanzar las metas en la vida.

Mis hijas, Mariángela Floriam, Florangela Mariam y Ángela Valentina, por ser la luz en mi camino.

Papá y a mamá, gracias por darme todo lo que necesito e impulsarme a ser maestra. Los quiero mucho.

Mis hermanos, sobrinos, demás familiares y amigos, porque sé que sus oraciones llegan al cielo.

Para todos ustedes mi esfuerzo diario por ser cada vez mejor.

Mariángela Alarcón.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Padre Celestial porque me da todo lo que le pido con fe.

A Pedro, Mariángela, Florángela y Ángela, porque han creído en mí y me han dado la fortaleza para seguir adelante.

A Mi familia, por haberme impulsado a alcanzar esta meta.

Mis amigas, en especial a Mirsys León: su apoyo y entrega me permitió seguir adelante.

A La Universidad Nacional Experimental de Guayana, por ser mi casa de estudio.

A mis profesores, entre quienes distingo al Dr. Arturo Franceschi, mi tutor estimado, quien orientó paso a paso esta investigación.

A la Unidad Educativa Jardín Levante, por permitirme compartir con ellos el deseo de convertir a la escuela en un espacio para crecer.

A todos aquellos que de alguna manera aportaron a la realización de este estudio, muchas gracias.

Mariángela Alarcón.

INDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR.....	iii
ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE CUADROS Y LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
1.3.JUSTIFICACIÓN	7
1.4.ALCANCE	7
CAPITULO II	8
2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	8
2.1.BASES TEORICAS	11
2.3 BASES LEGALES.....	45
CAPITULO III	50
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.2 UNIDADES DE OBSERVACIÓN	50
3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS.....	50
3.1.1.EN EL ÁMBITO INTERNO	51
3.3.2 EN EL ÁMBITO EXTERNO.....	52
3.4 MEDIOS DE OBSERVACIÓN	52
3.5 PROCEDIMIENTOS.....	53
3.6 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	54
CAPITULO IV.....	56
4.1.EL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCION EN LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE.	56
4.2 FORMULARIOS USADOS EN CADA UNA DE LAS FASES DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE	59
4.3 APLICACIÓN DEL MODELO A LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE.....	63
4.3.1 EN EL ÁMBITO INTERNO.....	65
4.3.2 EN EL ÁMBITO EXTERNO.	65
4.3.3 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	70
4.3.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PLANTEL.	77
4.3.5 PLAN FUNCIONAL (2007/2011) UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE	86
CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101

LISTA DE CUADROS

Nº	TITULO	Página
1	DESCRIPTORES MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	16
2	CARACTERÍSTICAS, COMPONENTES Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN	24
3	MATRIZ DE CAMBIO	29
4	VENTANA DEL CLIENTE	30
5	MATRIZ FODA	34
6	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA APLICABLE A LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE	61
7	ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU DESCRIPCIÓN	63
8	MATRIZ DE DIMENSIONES	70
9	PERSONAL DOCENTE UNIDAD ESCOLAR JARDÍN LEVANTE	74
10	MATRICULA U.E.JARDIN LEVANTE	74
11	ORGANIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES PARA LA MATRIZ FODA	82
12	MATRIZ FODA U.E.JARDIN LEVANTE	83
13	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN U.E.JARDIN LEVANTE	88
14	UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN FUNCIONAL (2007/2011)	93
15	UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009)	96

LISTA DE FIGURAS

Nº	TITULO	Página
1	ESQUEMA ENTORNO EXTERNO E INTERNO	33
2	COMPONENTES DE UN SISTEMA	39



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA
VICERRECTORADO ACADEMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

**PLANIFICACION ESTRATEGICA: UNA HERRAMIENTA EN LA GESTION
ESCOLAR A NIVEL DE EDUCACION BASICA
(Caso U. E. Jardín Levante)**

Elaborado por: Lic. Mariángela Alarcón

RESUMEN

Se realizó una investigación para diseñar un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de una Escuela Básica con su funcionamiento como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos. Se contextualizó el estudio en la U.E. Jardín Levante. Se inició con la elaboración de un análisis situacional a fin de determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Se formuló la filosofía de gestión del plantel estableciendo la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar. Posteriormente se elaboró la Matriz FODA. A partir de ella y combinando la Misión y Visión institucional, se configuró el Plan Funcional y el Plan Operativo. Instrumentos básicos para una conducción escolar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales. La aplicación de una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, permitió realizar la propuesta resultante, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar. Como resultado, se construyó un modelo de planificación estratégica participativo y consensuado adecuado a las características de la Escuela Básica Venezolana.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Gestión Escolar, Desarrollo Local

INTRODUCCIÓN

La educación, es considerada como uno de los medios para que los pueblos puedan superar la situación de crisis socioeconómica y cultural que afrontan en este nuevo siglo. La escuela se convierte, entonces, en el espacio donde se operacionalizan todas las políticas y estrategias mundiales en torno al sector educativo.

Para ofertar una educación de calidad, el equipo directivo del plantel debe asumir una serie de roles que le permitan encauzar a la escuela hacia el logro de sus dos grandes retos: desarrollar de manera integral las potencialidades del individuo y actuar como eje de desarrollo local.

Esta investigación busca diseñar un modelo de planificación que permita articular bajo criterios administrativos comunes, el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente con el funcionamiento de la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local, en un entorno cambiante y de escasos recursos.

Para ello se toma como referencia el enfoque teórico de la Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la gestión escolar a nivel de escuela básica, aunado a los principios emanados en la normativa legal vigente y en los convenios internacionales suscritos por nuestra nación.

La misma se tipifica como una investigación cualitativa, que emplea el método de investigación acción y con un alcance descriptivo.

Esta tesis está estructurada de acuerdo a los lineamientos emanados por la Universidad Nacional Experimental de Guayana, a los fines de elaboración de Trabajos de investigación para el nivel de Maestría. Consta de cuatro capítulos: el problema, el marco teórico, el marco metodológico; los resultados, las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPITULO I
EL PROBLEMA
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Educación en América Latina ha venido sufriendo una serie de reformas, a favor de elevar los niveles de la calidad del servicio. Estas reformas van desde la transición de un paradigma que concibe el proceso educativo desde una óptica productiva, donde lo importante era generar un número de individuos insertos en el sistema, al más bajo costo, para dar respuestas al aparato productivo de la nación; hasta el más vigente que propone una educación centrada en las bases del humanismo democrático, el cual considera los principios de participación ciudadana y desarrollo de las potencialidades de los pueblos y sus habitantes.

El paradigma vigente según Galeano (2007) se caracteriza por concebir a la educación como un proceso de permanente búsqueda de aprendizajes que pretende la vinculación entre lo teórico y lo práctico, entre el conocer y el hacer; Se soporta en la relación de intercambio de saber y aprendizaje entre el docente y el alumno y a su vez proyecta la escuela como organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que, basadas en la planificación estratégica, están permanentemente atentas a los variados requerimientos de la sociedad.

En el marco de estas transformaciones, Venezuela ha suscrito convenios a favor de la educación, tales como la Declaración de Jomtien, en 1990; el Foro Mundial de Dakar, realizado en Senegal en el año 2000, la Conferencia de las Américas sobre la Educación para Todos, celebrada en la República Dominicana ese mismo año. Especial contenido surgió en la VII Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (PROMEDLAC, 2001) mejor conocida como la Declaración de Cochabamba.

En Cochabamba, los ministros asistentes plantearon la necesidad de acelerar el ritmo de las transformaciones del sistema educativo, prestando especial atención a la calidad de los procesos pedagógicos, vinculando la gestión a la mejora de dichos procesos y sus resultados (p4)

Los acuerdos suscritos por Venezuela, se reflejan en el establecimiento de los fines de la educación señalados tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como en la Ley Orgánica de Educación (1980), así como también, en el diseño de Políticas y Estrategias de orden educativo, que buscan en líneas generales elevar los niveles de calidad del servicio en un ambiente de inclusión, participación y corresponsabilidad.

Cabe destacar que Ministerio de Educación y Deportes de Venezuela (2004), en el documento Políticas, Programas y Estrategias de la Educación Venezolana, hace referencia a que se le asigna a la escuela un rol protagónico en la sociedad:

...”es un espacio donde todos los miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones, en la ejecución y evaluación de las actividades escolares, en un clima de relaciones horizontales donde todas las opiniones son validas, lo cual le otorga a la gestión mayor autonomía para ajustarse a las especificidades locales, regionales y nacionales” (Ministerio de Educación y Deportes de Venezuela, 2004, p40)

Lo anterior permite concluir que este nuevo enfoque de la concepción del proceso educativo, ha de administrarse en la escuela, convirtiéndose estas última en el centro donde se operacionalizan los intentos por mejorar la oferta educativa que las naciones brindan a sus pobladores. Tal y como lo ha planteado desde 1999, el Ministerio de Educación, en el Proyecto

Educativo Nacional, la escuela se convierte en el centro del quehacer comunitario y eje del desarrollo local.

Por todo lo ya expuesto, se deducen dos grandes retos que se le imponen a la gestión de la institución escolar, por un lado se le exige a la escuela que desarrolle la mente, el intelecto, las manos y el cuerpo de los y las estudiantes y por otro que de respuestas a los problemas socioculturales que presentan las comunidades locales que están a su alrededor.

Es en la escuela donde directivos, maestros, alumnos, padres, representantes y demás miembros de la comunidad escolar interactúan a diario en un proceso de construcción social con características propias a cada espacio donde este ubicado el plantel e influenciado por el tipo de gestión que se desarrolle en la organización: la gestión escolar.

Hasta hace más de una década, la gestión escolar se caracterizó por sostener una organización marcada por el centralismo, la verticalidad en la toma de decisiones, el autoritarismo como estilo de liderazgo predominante, la planificación centrada en el logro de objetivos, sin considerar la influencia del entorno; en fin, el uso de la burocracia como modelo organizacional. Ello trajo como consecuencia que el servicio educativo no diera respuestas a los fines planteados en los documentos legales enunciados anteriormente.

La nueva propuesta educativa invita al ejercicio de la gerencia estratégica como modalidad de gestión. Al respecto Barroso (1999) explica que la gerencia estratégica es aquella que precisa las necesidades de la organización y a partir de estas, permite formular los planes que conlleven al logro de la misión y la visión de la empresa.

Este estilo gerencial considera la construcción colectiva de una organización, en este caso educativa, que se oriente al alcance de la misión y la visión organizacional, empleando para ello estrategias de acción que le

permitan el logro de los objetivos institucionales que den respuestas a las necesidades educativas de la sociedad.

La Nueva Escuela, debe dar respuestas a las necesidades educativas de la sociedad, las cuales se traducen en: el fortalecer las potencialidades humanas y propiciar el desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos.

Para cumplir con estas dos funciones, la escuela, como organización, debe actuar en forma sinérgica. Se busca que el “todo” de la gestión escolar sea mayor que la suma de sus partes integrantes: los esfuerzos de directivos, docentes, especialistas y organizaciones civiles deben aunarse para el logro de los objetivos institucionales.

Cabe señalar que aun es común observar en la dinámica escolar de la U.E.Jardin Levante los siguientes problemas: a) las diferentes unidades que apoyan la labor docente, actúen en forma desarticulada, aun y cuando oriente sus funciones al apoyo del proceso de enseñanza/aprendizaje. b) que las prácticas pedagógicas estén divorciadas de la realidad social del entorno comunal, c) que persistan altos índices de repitencia, deserción y ausentismo escolar, d) poco compromiso de la familia en la educación del niño; e) auto-exclusión de la escuela en los procesos de desarrollo endógeno.

Lo cual evidencia la ausencia de estrategias de gestión que conduzcan a la organización educativa al cumplimiento de su rol en la sociedad. La ausencia de una planificación estratégica genera una pérdida de recursos materiales y económicos, tiempo, interrupción de la jornada escolar, bajo rendimiento estudiantil y conflicto de intereses entre los miembros de la comunidad escolar que redundan en una baja calidad del servicio educativo.

Es por eso, que a fin de dar respuesta a las altas exigencias que la sociedad le impone a la educación y en consecuencia a la gestión escolar,

considerando los múltiples conflictos que se suscitan a diario en las escuelas, se plantea como pregunta de investigación: ¿cómo articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente con el funcionamiento de la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local, en un entorno cambiante y de escasos recursos?.

De allí que se proponga el desarrollo de una investigación que pretenda dar respuesta al planteamiento sinérgico anterior. Se seleccionó para ello la U. E. Jardín Levante, ubicado en la Urbanización Roraima del Sector Altavista de Ciudad Guayana, institución de dependencia nacional que presenta en su dinámica escolar situaciones similares a las descritas anteriormente, como sede para el desarrollo de la investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente, de la U.E. Jardín Levante, con el funcionamiento de la escuela, como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un análisis situacional a la U.E. Jardín Levante a fin de determinar las oportunidades, amenaza, debilidades y fortalezas de la institución.
2. Formular la filosofía de gestión de la U.E. Jardín Levante a fin de establecer la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar
3. Formular planes y programas para una conducción escolar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales de la U.E. Jardín Levante.

4. Construir, con la participación de los actores fundamentales de la U.E. Jardín Levante, un modelo de planificación estratégica consensuado que permita la formulación del Plan Estratégico adecuado a las características de la Escuela Básica venezolana.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación radica en la formulación de un modelo de planificación estratégica que se adecue a las características de la Educación Básica Venezolana, además que enriquece la gestión institucional al proveer de dirección a la organización para formular estrategias de acción que permitan adecuar las prácticas educativas al funcionamiento de la escuela como centro del quehacer comunitario

A nivel institucional dota a la gerencia de una visión integral que le permite conocer y fortalecer el ambiente organizacional, a la vez que se fomenta el trabajo en equipo. Así mismo aporta insumos para el mejoramiento del proceso de comunicación, reduce las magnitudes de incertidumbre y sirve como elemento de apoyo para la toma de decisiones.

Así mismo oferta a la comunidad escolar y local la oportunidad de participar en la conducción del servicio educativo y proponer mejoras a la calidad del mismo.

ALCANCE

Se desarrolla una investigación de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, donde se diseña un modelo de planificación estratégica participativa y consensuado, que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente con el funcionamiento de la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos. La misma se efectuó en la Unidad Educativa Jardín Levante.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En ésta investigación se pretenden desarrollar los siguientes aspectos de orden teórico: la Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión Escolar. La Educación y la Gerencia Educativa en el Nuevo Paradigma y La Escuela Motor del Cambio Comunitario; los mismos están planteados como una referencia teórica, para el desarrollo del modelo de planificación estratégica propuesto.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Varios son los documentos que se encuentran relacionados con el tema de la mejora de la calidad de los procesos de gestión escolar, empleando estrategias de planificación estratégica de carácter situacional. De los que aquí se citan corresponden a experiencias que se desarrollaron en Chile y en Venezuela.

El proyecto educativo Institucional como herramienta para la transformación Institucional, es de la autoría de un equipo de investigadores Chilenos conformado por Sonia Lanvin, Silvia de Solar y Andrés Padilla, quienes formulan una propuesta dirigida a Directivos y Equipos Docentes encargados de la conducción de los planteles de Educación Básica y Media. Este documento lleva como propósito ofrecer una metodología para la elaboración del proyecto educativo institucional bajo un enfoque estratégico situacional, data del año 1999. Este documento aporta a la investigación insumos en la construcción de parte del soporte teórico relacionado con la Planificación Estratégica.

En este mismo orden de ideas Pini (2005), publica en la red un documento titulado Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Gestión para los Directivos de Escuela. En este documento, la autora plantea la necesidad de gestionar la institución escolar como “un objeto total”, hace referencia a las desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo y propone “la

construcción de la escuela a partir de lo que se tiene”, empleando para ello un enfoque estratégico situacional en la gestión. Además en este documento se argumenta sobre cómo un Proyecto Educativo Institucional (PEI) se convierte en un instrumento idóneo para la gestión escolar. La investigación que aquí se presenta se nutre de este documento en lo relacionado con la visión global que se ha de tener al momento de construir una propuesta de planificación estratégica.

En Venezuela se han hecho algunas aproximaciones a mejorar la gestión educativa empleando como herramienta la planificación estratégica, tal es el caso del sector de la Educación Superior, donde se ha demostrado que varias universidades Nacionales emplean este tipo de planificación.

Existe un Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias, elaborado por la Rodríguez (1997); este documento se presenta como una metodología para diseñar e implementar un sistema de Planificación Estratégica Corporativa en una Institución Universitaria. En el mismo se hace referencia a una serie de argumentos en pro de la adopción del modelo de planificación estratégica y los mecanismos para asumirlos. Los argumentos planteados por la autora, son considerados en el desarrollo de la investigación.

A Nivel de Educación Básica se conocen los esfuerzos de Chávez (2004) y un equipo de colaboradores quienes trabajan en el diseño de una propuesta para la Construcción de Proyectos Escolares, basada en el “enfoque estratégico y participativo de la gestión escolar. Las investigaciones que soportan este documento se desarrollaron, en Venezuela, en el estado Monagas y ha contado con el aporte teórico, conceptual metodológico y técnico de investigadores de Argentina, Colombia y Venezuela. La propuesta está en revisión y se titula “Reconstruyendo la Escuela: Una Propuesta para la Construcción de Proyectos Escolares con un Enfoque Estratégico y Participativo”. Esta Propuesta es considerada toda vez que en ella se

incluyan ciertos criterios de planificación que son compartidos por el investigador y el grupo coinvestigador.

Cabe destacar el aporte de Arturo Franceschi (2004), investigador de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, sobre “La Gestión Como Factor de Influencia en la Calidad de la Educación en Establecimientos Escolares”. Hace referencia a la relación que existe entre los niveles de calidad en las organizaciones educativas y la gestión escolar. El autor expresa que en el estado Bolívar, la problemática de la gestión escolar se refleja en escuelas en total abandono, deficiente calidad en el personal docente, ausencia de liderazgo, y escasez de recursos entre otros. Propone para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los centros escolares, dos postulados de dirección: La planificación estratégica y la evaluación institucional. Hace énfasis en la participación activa de actores internos y externos como responsables de llevar a cabo los cambios que exige la nueva escuela. Este mismo autor en el 2007, propone un modelo de planificación estratégica, participativa y consensuada aplicable a instituciones que atienden la tercera etapa de educación básica. Explica un modelo que sirve de marco para la construcción de esta propuesta (pp54-84)

Los documentos antes citados son referencias fundamentales a la hora de realizar investigaciones en torno al tema. Reflejan que en relación a la gestión escolar se han hecho varios intentos por crear procedimientos en búsqueda de la mejora de la calidad del servicio educativo.

Cabe señalar que el Ministerio de Educación ha realizado propuestas para el desarrollo de los procesos de planificación institucional, que van desde el Proyecto Pedagógico del Plantel (PPP) hasta el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

El modelo de planificación PPP intenta minimizar los efectos de la estructura burocrática y centralista de la organización ministerial. El diseño del PPP se propone que se diseñe en torno a cinco preguntas: ¿quiénes

somos?, ¿Qué queremos? ¿Qué haremos? y ¿Cómo lo haremos? Estas preguntas orientan a la identificación del plantel o reconocimiento de la organización y sus proyecciones futuras. En este documento, encartado como uno de los Cuadernos de la Reforma, no se prevé la formulación de una filosofía de gestión organizacional. No obstante se hace referencia a que los valores de la organización deben ser definidos en la primera pregunta.

El PEIC se presenta como un modelo novedoso de planificación que cimienta sus bases en la planificación estratégica, al considerar elementos de la filosofía de gestión dentro de sus componentes y proponer estrategias de acción para convertir a la escuela en..."la Nueva Escuela (la escuela que queremos).... que tiene el propósito de alcanzar una educación integral, diversificada, de calidad para todos y todas". (Ministerio de Educación y Deporte, 2006, p551). Los aportes hechos por el Ministerio de educación son importantes, puesto que es el órgano rector en materia educativa a nivel nacional.

BASES TEORICAS

Planificación Estratégica una Herramienta en la Gestión Escolar

Méndez (2005, Introducción, 2), quien realizó un análisis socio gerencial a la situación de la educación, en Venezuela, en la actualidad, concluyó que el problema de la crisis educativa en este país, obedece a causas derivadas de haberse agotado el paradigma organizativo gerencial de la educación.

En relación, a la dimensión de la gerencia argumenta:

"...existe una clara separación entre el mundo académico llevado por el profesor en el aula y el mundo administrativo de la escuela y el Ministerio, llevado por los funcionarios. El maestro y la escuela no tienen competencia gerencial, es decir, no planifican, porque solo tienen competencia para programar las actividades indicadas en el plan general del Ministerio; no organizan porque ya viene todo normado en cuanto al qué hacer y cómo hacerlo y dónde. Se les dice quien debe mandar

y quien ejecutar, no dirigen los recursos estructurales y humanos porque a estos desde que ingresan se les impone que trabajos que deben realizar o que operaciones estandarizadas deben ejecutar,” (Méndez, 2005, La gerencia escolar como vigilancia escolar, 1)

La percepción anterior va en contradicción con el modelo educativo ideal, planteado, en el documento La Educación Bolivariana, Políticas, Programas y Acciones. Este documento plantea la necesidad de implantar la nueva escuela, definida como el lugar donde a partir de una realidad local se forme al Nuevo Republicano Bolivariano, para el Desarrollo Endógeno, articulado con la Identidad Nacional. (Ministerio de Educación y Deporte, 2004).

Si se considera el planteamiento de Méndez (2005), sobre la Crisis del Paradigma Organizativo Gerencial de la Educación Venezolana, como la situación real educativa y lo propuesto por el Ministerio de Educación y Cultura como la situación ideal, entonces la tarea del gerente escolar se hace cada vez mas compleja, porque además de ejecutar las funciones básicas de la administración: planificación, dirección, control, organización y toma de decisión, este tiene que diseñar y operacionalizar estrategias de acción que permitan reducir las desviaciones entre la situación ideal y la real.

Guedez (1996) plantea que “la crisis es una situación que congrega una oportunidad y un riesgo” (p 22). Si se ve la crisis educativa desde la óptica del autor del concepto citado, entonces la educación venezolana, en la persona del docente, debe aprovechar la oportunidad que se presenta en los momentos de reforma e implantación del modelo educativo para adaptarlo a su realidad y no correr el riesgo de permanecer en estado de pereza, esperando que los cambios se susciten de forma avasallante y sin su participación.

Aunado a ello las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, en el lineamiento referido a la Suprema

Felicidad, plantea como política “Fortalecer y promover la educación ambiental, la identidad cultural, la salud y la participación comunitaria”.

La participación del personal docente es determinante en la búsqueda para minimizar las desviaciones entre la situación ideal y la situación real. Para ello se propone como estilo de gestión la gerencia estratégica y como modelo para el diseño de las estrategias de acción a seguir a la hora de formular los planes, consustanciados con la realidad local, el modelo de planificación estratégica orientado al ámbito educativo propuesto y adaptado a las características de la unidad escolar.

Para Galeano (2007), el análisis estratégico y el pensamiento sistémico se resumen en la nueva herramienta organizacional y de gestión denominada *Planificación Estratégica*, de la cual el proyecto innovador de centro es una modalidad específica. Así pues, quien trabaja con proyecto de centro ha de inspirarse en los principios, métodos y técnicas de la planificación estratégica.

En Venezuela los proyectos escolares o de centro han evolucionado en el tiempo; inicialmente como proyecto pedagógico plantel o PPP luego, se le llamó Proyecto Plantel o PP, mas adelante se le sumo el Proyecto Comunitario o PC y actualmente se esta planificando bajo la figura del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Este último incluye elementos de la planificación estratégica toda vez que considera el entorno para el diseño de los planes y programas a ejecutar.

Kast y Rosenzweig (1990) plantean “La función de la planificación es una parte integral de la labor administrativa. Incluye el desarrollo de estrategias y el desarrollo de los medios para aplicarla”. (Pág. 504)

Por su parte Martín (1996) expresa en relación a la planificación educativa que “esta constituye, en sí misma, un proceso que lleva a su modificación permanente para así estar adaptada a la realidad en que actúa”. (Pág. 127).

En este concepto de planificación se pone de manifiesto el supuesto sobre la planificación estratégica, en el cual se valoriza al entorno y al contexto como determinantes en el proceso de planeación.

Cabe destacar que existen diferentes enfoques de planificación, entre los cuales se destacan: planificación por objetivo, planificación convencional, y planificación estratégica entre otras. No obstante, en esta investigación se desarrolla la planificación estratégica, porque se considera adecuada a las condiciones de la organización escolar.

Su funcionamiento depende de las características de la comunidad. Se considera a la escuela como una organización compleja, toda vez que sus integrantes son seres humanos con diferencias individuales, esta conformada por varios subsistemas que la hacen funcionar y esta a su vez pertenece a un microsistema. Su entorno es cambiante, con cada vez menos recursos, entre otras múltiples razones en las cuales es viable la aplicación de una planificación con un enfoque estratégico para la organización escolar.

Los supuestos básicos que apoyan este enfoque de la planificación estratégica, son los siguientes:

.... “la planificación siempre se inscribe en el marco de la organización y en consecuencia se hace a imagen y semejanza de ella”. Mientras más autónoma y más autosuficiente quiera ser la organización más debe estar pendiente y depender del entorno. Tanto el contexto como el entorno son muy cambiantes y por lo tanto la planificación debe apoyarse en la conciencia de esa dinámica. La planificación estratégica debe estar acompañada de un riguroso ejercicio de seguimiento. Se concibe al concepto de planificación y estrategia con carácter de reciprocidad. Se concibe a la planificación como una concertación promovida mediante la participación” (Guedez, 1996, pp. 86-89)

Otras premisas importantes a señalar sobre la planificación estratégica son las propuestas por Rodríguez, (1997) en el Manual de Planificación

Estratégica para Universidades, en este texto se mencionan las siguientes premisas:

- 1 Visión Global y Cualitativa
- 2 Enfoque prospectivo
- 3 Entornos turbulentos, dinámicos y sorprendentes
- 4 Adopta la concepción del sistema
- 5 La organización como sistema abierto
- 6 La organización constituida jerárquica y organizativamente en niveles: estratégico, funcional, táctico.
- 7 Utiliza estrategias para poder disminuir o anular la incertidumbre.

Aun y cuando algunas de las premisas aparecen reflejadas en los supuestos señalados anteriormente, estos se complementan. Tanto los supuestos como las premisas señaladas anteriormente son compartidos por el investigador

Aunado a lo anterior y tomando como documentos rectores los modelos de planificación estratégica propuestos por Eyzaguirre (2006) y Franceschi (2007), se elabora con la participación de los miembros de la Unidad Educativa Jardín Levante, un nuevo modelo aplicable a escuelas venezolanas que atiendan el nivel de Educación Básica en la primera y segunda etapa.

Como se demuestra a continuación y teniendo presente las afirmaciones de Saloner, Shepard y Podolny (2005) “es evidente que no hay un formato “correcto” único para la planeación estratégica o para elaborar un plan estratégico. Las organizaciones varían el modo como se sistematizan el proceso, en como se lleva a cabo, y en los elementos que incluye el plan estratégico. Porque el proceso de planeación debe estar hecho a la medida de la empresa” (p 390)

El Cuadro 1, muestra un resumen para el análisis de ambos modelos. Comprara por autoría, las fases, etapas, elementos y consideraciones generales de los autores para la elaboración del plan estratégico.

Se observa que los modelos de desarrollo de planes estratégicos varían entre un autor y otro, no obstante existen elementos que son comunes. La afinidad de ambos autores se aprecia en lo concerniente a los elementos del plan, no obstante varía en las fases o etapas a considerar para el diseño del mismo.

Cuadro 1. DESCRIPTORES MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

MODELO DESCRIPTORES	METODOLOGÍA INTEGRADA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA E.B.N. GUAYANA
	Autor (año)	
Fases o Etapas	Eyzaguirre, Norma (2006)	Franceschi, Arturo (2007)
	<p><u>Fase Filosófica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Principios y Valores <p><u>Fase Analítica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno • Análisis externo <p><u>Fase Programática</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos generales • Objetivos estratégicos específicos <p><u>Fase Operativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Actividades • Proyectos <p><u>Fase Cuantitativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño • Metas • Recursos 	<p><u>Etapas: preparación del proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas y motivaciones de los miembros de la institución escolar • Creación de un Comité de Planificación estratégica <p><u>Etapas de análisis estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del contexto externo: oportunidades y amenazas • Análisis del contexto Interno: Fortalezas y debilidades • Misión <p><u>Etapas filosófica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Valores • Visión <p><u>Etapas operativa</u></p> <p>Plan Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos • Estrategias y tácticas, responsables, tiempo, recursos, lugar, unidad de medida, evaluación. <p><u>Etapas de evaluación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del modelo • Evaluación del plan estratégico.
Elementos del Plan Estratégico	La Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.	La Misión, políticas, valores y visión y el plan operativo El plan se estructura con los siguientes elementos: objetivos estratégicos, estrategias, tácticas y responsabilidades, recursos (materiales, humanos, financieros) y la evaluación

Cuadro 1. DESCRIPTORES MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (Continuación)

MODELO DESCRIPTORES	METODOLOGÍA INTEGRADA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA E.B.N. GUAYANA
Consideraciones Generales	<p><u>Aspectos clave a considerar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización. • Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas <p><u>Elementos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de ideas sobre el tema • Compromiso y participación activa de los integrantes de la organización • Continuidad sesiones de trabajo <p><u>Componentes principales de todo proceso de planificación de la educación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Componente participativo en la construcción de los diferentes proyectos, con una participación real y no simbólica de los principales actores; • Componente de creatividad e inventiva, propio del proyecto, de deseos, sueños y utopía; • Componente de acción y organización necesarios para construir ese futuro posible y deseable. <p><u>Factores críticos para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La Planificación Estratégica constituye un factor movilizador para la institución, así como un referente para su planificación y programación operativa anual. • El compromiso y liderazgo de los Directivos, es una prueba para formular una guía para la acción organizacional. • La Planificación Estratégica es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un Plan. • Se requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlo a la programación operativa y al presupuesto 	<p>La Misión, políticas, valores y visión y el plan operativo</p> <p>El plan se estructura con los siguientes elementos: objetivos estratégicos, estrategias, tácticas y responsabilidades, recursos (materiales, humanos, financieros) y la evaluación</p> <p>Lo sistémico de este modelo se expresa fundamentalmente en la interdependencia de sus elementos, lo que le confiere su carácter holístico.</p> <p><u>Aspectos Novedosos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La fase “preparación del proceso” es un aspecto fundamental puesto que es aquí donde se organiza y se toma la decisión de iniciar o no el proceso de planificación en la escuela, una vez que se ha determinado la disponibilidad de recursos institucionales. • La incorporación del factor humano (comunicación, participación, capacitación, motivación y liderazgo) aspectos fundamentales y necesarios para lograr con éxito el proceso de planificación estratégica en la institución. La metodología para implementar el modelo concebido • La metodología para implementar el modelo concebido

Nota : los datos de la columna 2 son tomados de Eyzaguirre, Norma (2006) Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica Lima, Perú. Ed OFICINA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Nota : los datos de la columna 3 son tomados de .Franceschi, A. (2007) Modelo de Planificación Estratégica Escolar: el Plan de Desarrollo de la Escuela Básica Nacional Guayana (EBNG). La Habana. cuadro elaborado por la autora

Los elementos básicos de una planificación estratégica son los siguientes: Filosofía de gestión, que incluye la Misión, la Visión, Estrategias, Objetivos y Políticas Corporativas, Lineamientos Estratégicos; los Planes Funcionales; los Planes Operativos y el Presupuesto. (Rodríguez, 1997)

Los elementos correspondiente a la conocida Filosofía de gestión están diluidos en las primeras etapas del proceso de planificación, así Eyzaguirre (2006) los presenta como elementos de la fase filosófica y Franceschi (2007) como elementos de las etapas de análisis estratégico y la etapa filosófica. Ambos coinciden en la fase o etapa operativa al incluir las estrategias y planes operativos, y ocurre lo mismo con la fase cuantitativa o etapa de evaluación, en esta se propone la evaluación del plan.

A fin de analizar los elementos del plan estratégico, se propone para la construcción de este marco teórico, la revisión de algunos conceptos, características y medios para la formulación de la filosofía de gestión, la cual incluye la misión, la visión y los valores de la escuela. Las estrategias, los objetivos estratégicos y los planes operativos y proyectos, también serán descritos como elementos del plan.

La Filosofía de Gestión

En relación a la Filosofía de Gestión como elemento de formulación del Plan estratégico de una organización se han escritos varias líneas que convergen.

- 1 “...la Filosofía de Gestión de una institución visualiza el largo plazo” (Rodríguez, 1997. p27)
- 2 “.....” Cuando se refieren los términos filosofía de gestión de la organización, estamos hablando de los fundamentos doctrinarios de la gestión. El sistema de planificación debe determinar los propósitos y la razón de ser de la organización, esto es lo que corresponde definir al nivel estratégico en la misión de la Organización. Igualmente debe definir la

dirección que debe seguir la gestión, a través de directrices, estrategias y objetivos estratégicos. Además deben determinarse las orientaciones que guiarán la toma de decisiones, lo cual permite definir las políticas generales de la organización. (Salcedo y Romero, 2006. p 96).

- 3 “..en tanto que en ella se establece su razón de ser, la dirección de su desempeño y conducción y modalidades de acción” (IVEPLAN, 1991, p24).

Del conjunto de proposiciones se puede afirmar que la filosofía de gestión consiste en la presentación de un conjunto de proposiciones, ideas, razonamientos, que conducen a la organización al alcance de la Misión, en proyección de su Visión. Expresa el qué es y hacia dónde se dirige la institución, cuáles son los mecanismos para alcanzar sus objetivos y las consideraciones necesarias para la toma de decisiones acertadas. Esta ha de estar conformada por la misión, la visión, los valores, estrategias, objetivos y políticas institucionales y los lineamientos estratégicos.

La Misión

Varios autores han definido la misión de la organización, como elemento de la planificación estratégica. Según Rodríguez (1997) cita declaraciones emitidas por Peter Drucker en 1973, donde se le da carácter definitorio a una empresa por su misión, “una empresa no se define por su nombre, estatutos o su carta de incorporación. Se define por la misión de la empresa.” (p90). Para ella es “un compendio de la razón de ser de una organización, y constituye la fuerza impulsora tanto de las estrategias corporativas como de las metas operativas, las cuales van a dar origen a los planes estratégicos y operativos, respectivamente” (Rodríguez, 1997,p91)

Como muestra de eso, Palom (2007), ha publicado un artículo en la red titulado: *La misión y el liderazgo en las organizaciones al servicio del progreso humano*, donde se le dedica buena parte del mismo a explicar el concepto, las características, recomendaciones para elaborar una misión y la

durabilidad de la misma. Para él se define como:

“el objetivo central de la organización, el propósito más importante por el que trabajamos y nos esforzamos....., la misión expresa qué es lo que pretendemos lograr con estos principios de tipo filosófico. La misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es nuestra aportación más importante y decisiva a la sociedad. Sin una definición clara de su misión, ninguna organización puede progresar. Y difícilmente puede sobrevivir” (Palom 2007,¿QUÉ ES LA MISIÓN?,1)

El concepto anterior enfatiza que la misión de la institución se refiere a la razón de ser de la organización, “representa el faro que establece la dirección hacia el deber ser al que conducirá la organización” (IVEPLAN, 1991, p7).

Todo lo ya expuesto orienta a conceptualizar a la Misión de la institución como uno de los elementos fundamentales de la Filosofía de Gestión de la organización, porque en ella se concentra la direccionalidad, la estructura, modalidad, esquema de valores y acciones de la organización dentro del sistema al cual esté adscrita. En la misión, la organización, se caracteriza y diferencia del conjunto de instituciones con similar función en la sociedad.

En el ámbito educativo se manifiesta que la misión es la que “Describe la razón de ser de la escuela, por la que fue concebida por el Estado, para la refundación de la República, expresando el compromiso en su función dentro de su especificidad.” (Ministerio de educación y cultura, 2006. P551)

Dada la importancia del establecimiento de la misión dentro de la organización educativa se expone en el Cuadro 2, un resumen de algunas características, componentes y estrategias para su construcción, desde la óptica de diferentes autores.

Cuadro 2: Características, Componentes y Estrategias para la Construcción de la Misión.

Autor	Palom (2007)	Eyzaguirre (2006)	Rodríguez (1997)
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe estar orientada hacia el exterior de la organización 2. Debe estar orientada hacia el futuro a largo plazo (5 a 10 años) y no hacia el corto plazo, ni mucho menos hacia el pasado. 3. Debe tener credibilidad, tanto para los que componen la organización como para los que reciben sus servicios. 5. Debe ser simple, clara y directa 6. Debe contener un cierto grado de "originalidad". 7. Debe ser única. 8. Debe tener un cierto contenido intangible, "utópico", ambicioso e idealista, pero sin dejar de ser operativa 9. Debe ser revisada constantemente (por lo menos cada tres o 5 años) y en caso necesario actualizarla y redefinirla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara y directa. 2. Configurada hacia el futuro a mediano plazo. 3. Es creíble. 4. Tiene alto grado de originalidad. 5. Es única e inconfundible. 6. Es ambiciosa e idealista, pero sin dejar de ser operativa. 7. Debe ser revisada constantemente cada dos o tres años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abarca una visión a largo plazo 2. Emitirá un juicio sobre la dirección mas prometedora del desarrollo y crecimiento de la institución
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad institucional. 2. Proyección de acciones en el tiempo. 3. Persona, grupos o sociedad a quien se le dirige. 4. Necesidades que se satisfacen y retos a afrontar. 	<p>Los componentes de la Misión son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad Institucional 2. Principales necesidades a satisfacer 3. Principales clientes y/o beneficiarios 4. Principales productos y/o servicios 5. Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito 6. Principales principios y valores institucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito 2. Clientes y usuarios. 3. Bienes y servicios, 4. Mercados 5. Tecnología fundamental y 6. Los valores

Cuadro 2: Características, Componentes y Estrategias para la Construcción de la Misión.

Autor	Palom (2007)	Eyzaguirre (2006)	Rodríguez (1997)
Estrategias de Construcción o Formulación	<p>No existe un método "científico" para definir la misión de una organización. Es necesaria la reflexión profunda, el diálogo, e incluso la sana y serena <u>confrontación de opiniones</u> entre las personas responsables, los líderes.</p> <p>Ello implica responder a preguntas como: ¿Que es nuestra organización? ¿Qué debería ser? ¿A qué personas o grupos de la sociedad nos dirigimos? ¿Qué tiene valor para estas personas y grupos? ¿Cuáles son las necesidades que satisfacemos? ¿Qué retos debemos afrontar? ¿Qué oportunidades debemos aprovechar? ¿Qué debemos innovar? ¿Qué debemos abandonar? ¿Cuáles son nuestras prioridades?</p> <p>A continuación hay que <u>establecer objetivos de abandono de los servicios y actividades obsoletas que ya han dejado de ser productivas</u>; Centrarse en los puntos fuertes; buscar fuera de la organización las oportunidades y las necesidades que podemos aprovechar y satisfacer con nuestros recursos siempre limitados; establecer prioridades y posterioridades de actuación; revisar constantemente nuestros valores.</p>	<p>Dando respuestas a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos? • ¿Para qué existimos? • ¿A quiénes nos debemos? • ¿Qué brindaremos? • ¿Cómo lo lograremos? • ¿Cuál es nuestra filosofía? 	<p>Responder a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál Final de fórmula inesperado es a razón fundamental de la organización? • ¿En qué sector se encuentra? • ¿Cuál es su responsabilidad social? • ¿Cuáles son sus productos? <p>Responder a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la tecnología en la que basa su eficiencia la organización? • ¿Quiénes son sus clientes o usuarios? • ¿Cuál es la principal capacidad? • ¿En que mercados despliegas u acción? • ¿Cuáles son sus valores?

Nota :Los datos de la columna 2 son tomados de Palom (2007) La misión y el liderazgo en las organizaciones al servicio del progreso humano

Nota : Los datos de la columna 3 son tomados de Eyzaguirre, N (2006) Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica Lima, Perú. Ed OFICINA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

Nota :Los datos de la columna 4 Rodríguez, M (1997). *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Caracas: FEDEUPEL cuadro elaborado por la autora

El cuadro anterior muestra aspectos coincidentes en lo referente a las características. La Misión de una organización ha de caracterizarse por ser: simple, clara y directa, proyectada aun mediano y a largo plazo, creíble, única, ambiciosa, operativa, original y proyectar el crecimiento de la organización; debe ser revisada a lo largo del tiempo y redefinida cuando sea necesario.

En cuanto a los componentes, y tomando como referencia el Cuadro 2, aun y cuando existen elementos comunes, surgen algunos diferentes entre los autores, pero en esencia prevalece el criterio de incluir a efectos de su formulación los siguientes: identidad de la institución, principales clientes o usuarios o grupos de personas a los cuales esta dirigida a satisfacer alguna necesidad, principales productos o bienes y servicios, tecnologías, necesidades a satisfacer y retos afrontar.

Para el diseño de la Misión se sugiere la participación de los involucrados en el compromiso de alcanzarla, para ello se propone la realización de reflexiones en torno a una serie de preguntas coincidentes entre los autores, algunas de ellas son: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es la razón fundamental de la organización? ¿Cuál es su responsabilidad social? ¿A quiénes nos debemos? ¿En que mercados despliegas u acción? ¿Cuál es nuestra filosofía, valores? ¿Cuál es la principal capacidad? ¿Qué brindaremos? ¿Cuál es la tecnología en la que basa su eficiencia la organización?

Es importante destacar que, con una misión definida claramente, los conflictos o situaciones críticas que presenta la organización, encuentran respuesta acertada de manera inmediata y evidente. En contraposición, ante la ausencia de una Misión claramente definida, la organización carece de soporte a las estrategias que se implementa en la dinámica diaria para contribuir al alcance de los objetivos organizacionales. Generándose una negatropía en el sistema escolar, la cual evita el alcance del propósito de la

institución. Si no se sabe hacia donde se dirige la organización, no importa el camino que se tome.

Al respecto Eyzaguirre (2006) expresa “Cuando no se ha definido una Misión, no existe nada que pueda impulsar la estrategia o guiar la implementación a lo largo de la organización, a no ser que el personal de alta gerencia se involucre en todo” (p23)

El Director del plantel que centre su atención en divulgar e internalizar en cada uno de los miembros de la comunidad escolar la instrumentación de la Misión, se liberará de tareas simples, relacionadas con la toma de decisiones ante situaciones críticas que pueden ser solventadas por otros miembros de la institución escolar.

Para efectos de esta investigación se comparte los aportes anteriores para formular la misión del plantel, por su carácter reflexivo y participativo.

La Visión

Colton, citado por Davis y Thomas, definía la visión como aquello “que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos sino más bien lo que pretendemos ser o hacer” (p39).

Davis y Thomas plantean “Es la habilidad de ver la diferencia entre como son las cosas y como deberían ser”

Según Eyzaguirre (2006) se define como “la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; Indica lo que a la organización le gustaría ser y como quiere ser percibida”. (p 24)

Las definiciones anteriores orientan a concluir que es un enunciado que recoge las expectativas y aspiraciones de la organización en cuanto a cómo quiere ser vista, cómo quisiera ser o actuar en el futuro, sin entrar en el terreno de lo ideal inalcanzable, es la proyección hacia la situación “utópica posible” de la organización.

“La visión inspira y transforma las energías en acción. En cierta medida, una visión debe apoyarse en una dosis de imaginación, combinada con grandes porciones de intuición, osadía y previsión fuera de lo común” (Guedez,1996. p 93-94)

Una Visión efectiva se caracteriza por: ser clara y sin ambigüedades, fácil de recordar, realista o posible, alineada con los valores y la cultura organizacional de la institución, orientada a la necesidades del os usuarios y que describa del futuro.

Es por ello que para la formulación de la Visión se deba considerar los siguientes componentes: aspiración de la organización en el futuro, necesidades futuras que se buscará satisfacer, otros estratos de la población donde desea ejercer acción, nuevos productos o servicios a ofertar, competencias a desarrollar para alcanzar el liderazgo. La Visión permite pensar en el logro de ese sueño organizacional que por escasez de recursos o condiciones, operativamente aun no puede alcanzar. (Eyzaguirre, 2006 pp 24-25).

Guedez (1996) propone para efectos de la construcción de la Visión, una reflexión a partir de una serie de preguntas en relaciona indicadores de desempeño, situaciones hipotéticas sobre la ausencia de cambios organizacionales en el tiempo, evaluación de opciones para acelerar el crecimiento de la organización e impactos internos y externos de cada una de ellas, los clientes: quienes son, necesidades y expectativas, gustos y preferencias, los insumos, la cultura. Así mismo sugiere realizar un “diagnóstico organizacional”, “una matriz de cambio” y una “ventana al cliente”. (Pp 94- 95)

A continuación se muestra un esquema del o propuesto por Guedez.

Cuadro 3. MATRIZ DE CAMBIO

Descripción	Debe ser	Cambio deseado	Acciones clave
Cliente			
Producto			
Proceso			
Insumo			
Otro			

Nota: tomado de Guedez,V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Segunda Edición, Ed. Tropykos/CLADEC

Cuadro 4: VENTANA DEL CLIENTE

QUIERE RECIBIR	NO QUIERE RECIBIR
RECIBE	NO RECIBE

Nota: tomado de Guedez,V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Segunda Edición, Ed. Tropykos/CLADEC

UNESCO (1994) es coincidente en los planteamientos anteriores en relación a la estrategia a emplear para la formulación de la visión. Propone una serie de preguntas cuyas respuestas orientan a la formulación de una visión compartida de la empresa: “¿Quiénes son los beneficiarios? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué productos le ofrecemos? ¿Cuáles valores agregados producimos? ¿Cuáles son nuestros valores compartidos? ¿Cuál es la cultura necesaria para alcanzar la visión?” (p102)

Cuando se diseña la visión bajo un ambiente de profunda reflexión personal y colectiva, acerca de hacia donde se desea encausar la dirección de la organización, se da mas oportunidad a los actores institucionales de comprometerse con su alcance.

Sennege (1990) plantea la importancia de que una organización posea una visión compartida que se nutra de las visiones personales de cada uno de sus miembros o trabajadores. Propone que cuando la visión es compartida se establece un compromiso por alcanzarla. Por ello, “...una

organización inteligente debe alentar a sus trabajadores a formular una visión particular y luego integrarla a la empresa". (Pp260-292)

La cultura organizacional es el medio a través del cual se transmite la visión compartida institucional, la cual esta íntimamente ligada a la Misión y los valores de la organización, ella sirve de guía para la formulación de estrategias, esta se refleja en los planes funcionales y operativos de la organización

Guedez (1996) plantea que la misión como elemento rector indica el ámbito, competencia, especificidad y naturaleza del negocio. La visión, por su parte, ofrece la orientación, proyección y alcance del esfuerzo. Los valores se refieren a la intensidad de las convicciones, a los fundamentos de las conductas y a las energías axiológicas de las que se dispone para ejercer la misión y para alcanzar la visión.

Los Valores

Son ideas filosóficas que se comparten entre las personas que conforman la organización. Son coherentes con criterios y/o creencias que conducen sus comportamientos. Se refiere al conjunto de creencias en las cuales se basa el comportamiento personal, profesional y organizacional, orientando las acciones dentro de una filosofía compartida por todos que permite el fortalecimiento de una cultura organizacional eficiente, eficaz y efectiva.

Para definir los valores dentro de la organización es importante establecer un consenso sobre ellos, para alcanza resto se puede aplicar como estrategia la técnica de grupo nominal.

Cabe señalar que en el área educativa y a nivel nacional, la constitución y la ley Orgánica de educación establecen unos valores a incorporar en el ejercicio de la profesión.

Los valores institucionales, siempre han de ser considerado en el

diseño de las estrategias de acción que se determinen al momento de elaborar la planificación.

Las Estrategias

Antes de adentrarse en el concepto de la estrategia, es importante conocer el origen del término. Según Wanty y Halberthal citado por Rodríguez (1999) la palabra proviene del griego *strategos* o *jefes del ejército*.

Se plantea en el texto del documento que...” los generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger a las ciudades de invasiones y eliminar al enemigo” (p102)

Según lo planteado por Lavín, del Solar y Padilla (1997)

“Se entiende por estrategia un patrón unificador e integrador que permite tomar decisiones, en tanto determina el propósito institucional en términos de objetivos "estratégicos" que se establecen a mediano y largo plazo y que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales está comprometida la institución”. (p79).

Para Franceschi (2007) la estrategia es concebida como “el camino o vía que la institución escolar utilizará para alcanzar los objetivos estratégicos”.(70),

Los autores condicionan el concepto de la estrategia a la elaboración de objetivos estratégicos que determinen el propósito de la organización a mediano y largo plazo, dando respuestas a los diferentes ámbitos de acción donde ejecuta sus funciones.

Flores (1992) define la estrategia como “el medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para el otro, en circunstancias en que el otro intenta hacer lo mismo que yo.” (p24)

Este concepto se orienta al uso de la estrategia como medio para obtener ventajas competitivas entre organizaciones con un mismo fin.

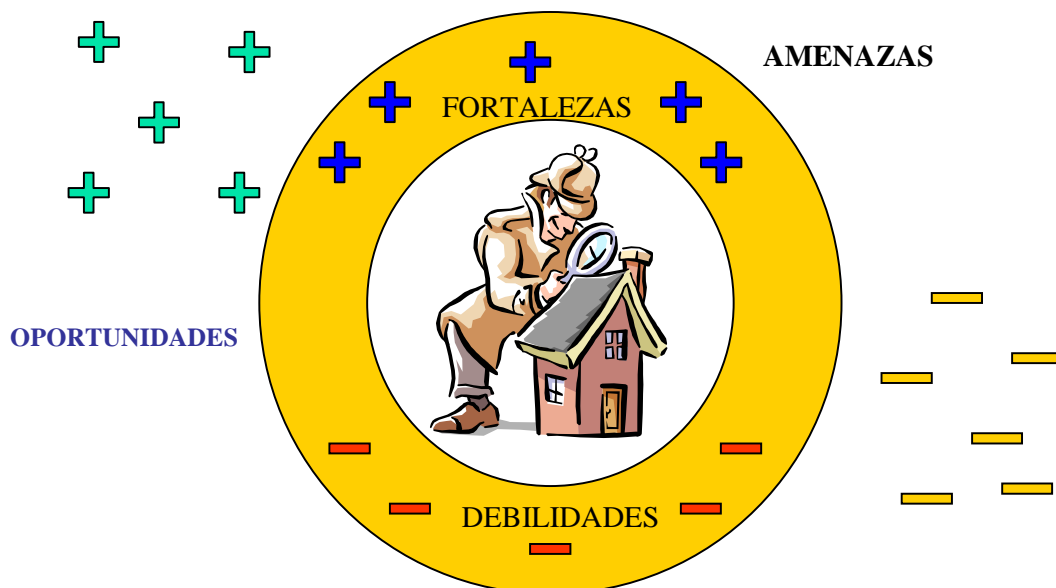
De lo anterior puede concluirse que la estrategia puede definirse como los medios que guían el proceso administrativo, para lograr los objetivos planteados; muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Según el espacio temporal se pueden distinguir tres tipos de estrategias: de corto, mediano y largo plazo. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Para que de verdad la estrategia sea una útil herramienta de gestión ha de ser conocida por todos los responsables de la organización y convertida en planes secuenciales de actuación que permitan desarrollarla, es decir, llevarla a la práctica en la formulación de los planes operativos del plantel.

La estrategia se entiende como “los cursos de acción para adaptar las capacidades de la organización (fortaleza y debilidades) al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función del cumplimiento de la misión organizacional y el logro de la visión o situación deseada”. (Rodríguez 1999, p 112)

La estrategia es un acto de pensamiento a diferencia de la táctica que es un acto operativo. Para el diseño de las estrategias de acción es necesario conocer la realidad de la institución, cuál es el contexto que la arroja para así determinar a través de un ejercicio reflexivo cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno para el logro de la Misión y Objetivos Institucionales, cuáles son las amenazas latentes en el contexto que impedirán el funcionamiento como centro educativo, cuáles son las fortalezas y debilidades presentes dentro de la organización que alientan o limitan el logro de los objetivos institucionales. El siguiente gráfico ilustra lo ya explicado.

Figura 1: ESQUEMA ENTORNO EXTERNO E INTERNO



Nota: Elaboración Propia

El análisis se realiza aplicando diferentes técnicas, a través de la elaboración de una matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Gráfico 2), apoyada con técnicas de grupo nominal y análisis de pareto, entre otras. Es recomendable en su elaboración, la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, para realizar una visión ampliada de la realidad sobre la situación del plantel.

Cuadro 5: MATRIZ FODA

AMBITO	INTERNO	
EXTERNO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS (A)	Estrategia FA	Estrategia DA

Nota: Elaboración Propia

A través de la matriz FODA se pueden elaborar cuatro tipos de estrategias.

La Estrategia FO que se basa en el uso de las fortalezas de la organización para potenciar las oportunidades que oferta el entorno. Este tipo de estrategia es altamente recomendada.

La Estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno con las fortalezas de la organización.

La Estrategia DO tiene como finalidad mejorar las debilidades internas sacando provecho de las oportunidades externas.

La Estrategia DA. Esta estrategia va dirigida a la sobrevivencia de la organización en el medio, pues busca disminuir las amenazas y las debilidades de la organización. Para ello hay que emprender acciones de carácter defensivo.

Del conjunto de estrategias se evalúan las que contribuyan el logro de la misión y las que permitan a la organización alcanzar la Visión en menor tiempo, para la escogencia se puede aplicar la técnica de grupo nominal en forma consensuada donde los integrantes de la organización, conocedores de su realidad, puedan evaluar el conjunto de estrategias y seleccionar o formular las que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y por ende de la misión de la organización, siempre teniendo presente los valores y la Visión, como elementos de la filosofía de gestión de la organización.

Los objetivos estratégicos como elemento de la planificación estratégica, son concebidos como:

“...los que fijan las pautas que permiten orientar la gestión de la institución escolar, con el propósito de obtener los mejores resultados, éstos se elaboran para el largo plazo a fin de evitar modificaciones periódicas....Además, permiten orientar la toma de decisiones del equipo directivo, aumentar la eficiencia de la institución, darle un sentido de coherencia a la

toma de decisiones, evaluar el desempeño del personal entre otros.” (Franceschi, 2007-p.69).

“...es aquel que tiene mayor alcance en el tiempo y profundidad en los contenidos. Dentro del proceso estratégico, ellos tiene el rol de servir de enlace o vínculo entre planificación y la ejecución/implementación, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones.” (Colectivo de autores, 2007, p45)

Los objetivos estratégicos se refieren al propósito que pretende alcanzar la organización, surge del análisis al contexto y de la revisión a las políticas educativas y leyes que regulan el sistema. Los objetivos estratégicos articulan la misión de la organización con el contexto en el cual esta se inserta.

A través de los objetivos estratégico se operacionalizan las estrategias diseñadas para el cabal funcionamiento del plantel. Es necesario considerar las dimensiones de análisis al entorno para no diluir el esfuerzo del diagnostico institucional en objetivos que no respondan a las condiciones del contexto escolar.

Según Lavin (1997) un Objetivo Estratégico debe incluir a quien realiza la acción (sujeto), lo que se va realizar (tipo de acción) y el lapso dentro del cual se realiza la acción (tiempo), también pueden incluir las condiciones y el patrón de evaluación de la acción.

Los objetivos estratégicos deben ser formulados de una manera tal que sean creíbles, motivadores, generadores de compromiso, coherentes entre si, representativos de las aspiraciones de todas las personas que integran su unidad y evaluables.

La planificación estratégica participativa incluye entre sus elementos constitutivos los planes funcionales, operativos y proyectos a ejecutarse en un lapso de tiempo determinado, estos instrumentos permiten

operacionalizar el alcance de los objetivos en un lapso determinado al momento de su elaboración.

Los planes funcionales le permiten al gerente educativo encausar la formulación de los planes operativos anuales, teniendo presente las estrategias de acción, los objetivos y la misión de la organización.

Rodríguez (1999) propone que un plan funcional debe contar con los siguientes elementos: Misión y Visión de la institución, resultados del autoanálisis del área o dependencia, objetivos y estrategias corporativas, resultados del estudio del entorno, políticas corporativas y lineamientos estratégicos.

Los elementos a considerar para efecto del diseño del plan funcional son: Misión, estrategias, Objetivos estratégicos, y propósitos, estos últimos descritos en términos mensurables en lapso de un año por espacio de tiempo correspondiente a la duración del plan estratégico.

Los planes operativos se derivan de los planes funcionales y recogen las tácticas que se deriven de los propósitos establecidos en el plan funcional. Quedando conformado por los siguientes elementos propósitos, metas, actividades, recursos, tiempos unidad de evaluación.

Educación y la Gerencia Educativa en el Nuevo Paradigma.

La Organización Educativa como Sistema

Para analizar a la organización educativa como un sistema, es importante conocer de esta teoría sus conceptos, características, tipos y por último la aplicación de la teoría sistémica a las organizaciones escolares, como centro de interés para la elaboración de éste documento

Definiciones de Sistema

Varias son las definiciones que se ha elaborado en torno al término “sistema”.

Al respecto Chiavenato (1989) plantea.“Un sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes”“Es un todo organizado o complejo”,“un conjunto de cosas o partes que forman un todo complejo unitario”.....“Un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”. (p574)

Para Kast y Rosenszweig (1990) el sistema está definido como “un todo unitario organizado, compuesto por partes componentes o subsistemas interdependiente y delineados por límites identificables de su suprasistema ambiente”. (p108)

Esta definición de sistema cuadra perfectamente con la organización escolar porque esta integrada por subsistemas (equipo docente, alumnos, especialistas, directivos, personal de mantenimiento, comunidad, planta física, currículo, entre otros.) y se adscribe a un suprasistema denominado Ministerio de Educación y Deporte.

Al respecto se refiere lo siguiente:

.... Las organizaciones educativas pueden ser concebidas como sistemas sociotécnicos dinámicos abiertos, que cumplen una función política y social. Con ella justifican su misión o razón de ser, toman recursos e incorporan personas del contexto y, a través de su gestión estratégica y operativa, aportan sus servicios educativos a la sociedad que las contiene, proporcionando una formación integral a sus egresados y produciendo un impacto social que, por lo general, difiere de su propósito fundacional...(Assenza, 2007, la escuela o centro de formación: una organización socio técnica, 4)

La organización escolar esta integrada por seres vivos, por lo cual se le tipifica como un sistema abierto, de tipo social, y complejo, donde cada uno de los integrantes que la conforman interactúan de forma interdependiente, relacionándose directamente con sus pares y otros subgrupos dentro de la organización y proyectando, dentro de sus límites, su acción al entorno, en la búsqueda del logro de los fines establecidos en las leyes y los exigidos por la sociedad.

En una organización el enfoque sistémico se expresa en:

1. Cada parte de la organización esta estrechamente vinculada con las demás partes de ella.
2. No puede haber ninguna parte de la organización que opere aisladamente respecto a las demás.
3. La organización se visualiza en estrecha relación con su entorno o medio ambiente

Funciones de un sistema

Berthalanffy citado por Chiavenato (1989), fue el precursor de la teoría de sistemas. En su obra *Teoría General de los Sistema* expone que todo sistema tiene las siguientes funciones: Propósitos u Objetivos, Globalismo o Totalidad, Entropía, Homeostasia.

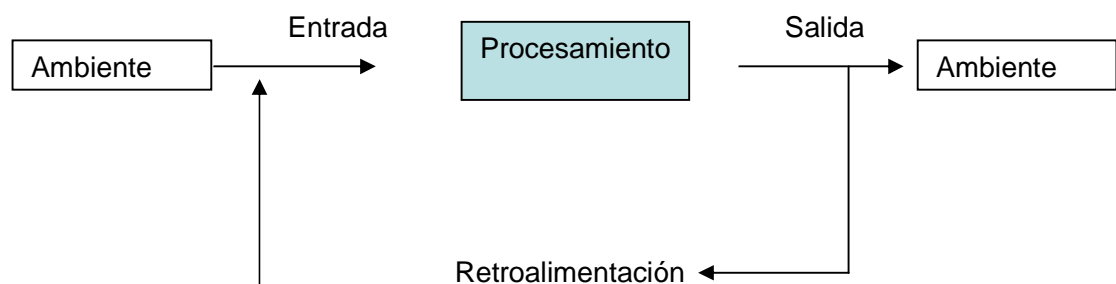
Una organización puede ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema. El sistema total es representado por todos los componentes relacionados para la realización de un objetivo.

El objetivo de un sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema.

El Grafico 2 según Chiavenato (1989) considera que “el sistema es un procesos en marcha” (p578); esta definición aporta a la Teoría de Sistema,

el estudio de los parámetros del sistema: entrada o insumo, procesamiento o transformación, retroalimentación y ambiente

Figura 2: Componentes de un Sistema



Nota: tomado de Chiavenato, I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: McGraw-Hill. (p. 65)

Tipos Sistemas

En cuanto a su constitución pueden ser físicos o abstractos:

Sistemas físicos están compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales.

Sistemas abstractos están conformados por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

Según su naturaleza los sistemas pueden ser abiertos o cerrados

Sistemas abiertos: mantienen intercambio de transacciones con el medio exterior

Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que le rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.

Existen también los sistemas vivos, integrados principalmente por seres vivos y los sociales conformados por personas o grupos de personas.

Los sistemas sociales tienen comportamientos marcados por la complejidad de las acciones de sus miembros.

En los sistemas sociales se hace presente un componente tecnológico que contribuye al logro del propósito para el cual fue creado el sistema.

Las organizaciones escolares se presentan como sistemas complejos debido a que están conformadas por seres vivos (personas) que intercambian información, energía y materia en un espacio físico con el fin de alcanzar el propósito para el cual se crearon.

La complejidad de un sistema esta dada porque las respuestas de éste no son previsibles, su comportamiento cambia según el contexto donde está inmerso y debe ser comprendida en contexto.

Comportamiento de la Organización como un Sistema

Desde el punto de vista administrativo la organización se comporta como un sistema cerrado, porque los factores internos deben ser controlados por el administrador y desde el punto de vista gerencial funciona como sistema abierto porque los factores externos no pueden ser controlados por el administrador, este trata de minimizar las amenazas del medio y potenciar las oportunidades.

Al presentarse problemas en las organizaciones los gerentes han de considerar a la empresa como un todo dinámico y tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de su decisión.

La Escuela vista como una organización sistémica.

La escuela puede considerarse una organización sistémica abierta toda vez que cumpla con estas características:

Presenta un comportamiento probabilística y no determinístico: la escuela es susceptible de ser afectada por los cambios del ambiente, el entorno

condiciona su funcionamiento; otra razón a citar es que en ella laboran personas y el comportamiento humano es complejo y poco previsible.

Es una organización que pertenece a un sistema mayor y posee a su vez una serie de subsistemas que se integran para el logro de los objetivos organizacionales.

Existe interdependencia de las partes. Cada una de las partes o subsistemas que operan en la organización tienen relación de interdependencia, el hecho que alguna de ellas no funcione ocasiona fallas en otros y por lo tanto caos en la organización.

Homeostasis: la escuela ha de alcanzar un estado de homeostasis cuando presenta unidireccionalidad y progreso. Entendiendo la unidireccionalidad como aquella situación donde a pesar de cambios que se susciten en el entorno, esta logra su fin y cuando se concibe al progreso como el avance que se da en función de la unidireccionalidad.

Fronteras o límites: la escuela al igual que otras organizaciones establece fronteras o límites que le permiten delimitar sus rango de acción.

Morfogénesis: la escuela es capaz de modificarse sus estructuras básicas organizativas y funcionales, esto le da una propiedad de identificación a la organización.

Las explicaciones anteriores sobre la teoría de sistema permiten recomendar que como gerentes se deba estar atento a no cometer algunos errores comunes que se citan a continuación.

- 1 Creer en relaciones lineales causa efecto
- 2 No concebir a los integrantes de la organización como sistemas abiertos
- 3 Creer que la motivación es extrínseca
- 4 Enfocar la actuación organizacional mirando hacia adentro

- 5 Olvidar que la razón de la institución esta determinada por el medio
- 6 Trabajar con una parte del sistema e ignorar el conjunto, entre otras razones.

Para efectos de este estudio se considerará a la organización educativa como una organización sistémica. Porque tal y como se ha explicado anteriormente sus características son propias a las de un sistema abierto.

A fines de este estudio, se analiza cada parte de la organización desde la totalidad y se describe las relaciones entre las partes y el entorno. Adicionalmente se busca la eficacia de la totalidad del sistema, teniendo presente las interconexiones entre los subsistemas que interacciona entre sí y con la totalidad.

Cabe destacar que los subsistemas de las organizaciones escolares están determinados según Assenza (2007) por un componente social y un componente tecnológico. Define a la escuela como un sistema que funciona dentro de un microsistema denominado contexto, y que está constituido por un subsistema tecnológico y un subsistema social o comportamental, que interactúan y se influyen recíprocamente.

Se comparte del concepto del autor la relación de interacción e interdependencia que plantea el enfoque sistémico en las organizaciones de tipo escolares. De allí que para hacer un análisis en ese orden teórico sea necesario definir el tipo de sistema en estudio, los subsistemas que lo conforman y establecer la interacción de ambos subsistemas teniendo presente las características que lo definen y los resultados de sus interacciones.

Considerando los aportes de Assenza (2007) en relación al análisis de las organizaciones sociotécnicas, donde sitúa a la escuela. Se expresa que las escuelas están integradas por un subsistema tecnológico y un subsistema social. El primero compuesto por tecnologías duras

(instrumentos, maquinarias, instalaciones, recursos materiales en general) y blandas normativas, proyectos, planes y programas, estructura funcional, currículo, procesos de administración del personal y conducción del personal y de los aprendizajes.

Y el segundo, el subsistema social, constituido fundamentalmente por el factor o capital humano. Este está conformado por dirigentes, especialistas, maestros, instructores, docentes, empleados, alumnos y demás integrantes de la comunidad educativa, responsables del proyecto institucional. Estos, con sus valores políticos, morales y culturales, sus actitudes y compromisos podrán potenciar, limitar o impedir los resultados del establecimiento escolar.

La Educación y la Gerencia Educativa en el Nuevo Paradigma.

Varios han sido los paradigmas que se han aplicado al sector educativo para que se solucionen los problemas que la sociedad atraviesa. Desde los más rígidos centrados en los intereses productivos de la nación hasta los más novedosos basados en el desarrollo integral del hombre.

Gallegos (2000) publica en la red un documento titulado, *EDUCACION HOLISTA*. El Nuevo Paradigma Educativo del Siglo XXI en ese documento expresa que: la "Comisión para la Educación del Siglo XXI" de UNESCO ha señalado un conjunto de recomendaciones para orientar la educación hacia las necesidades e intereses de las comunidades del nuevo milenio, estas recomendaciones y otras más surgidas de diferentes experiencias educativas son recogidas por la Educación Holista, llegando ésta a constituir una propuesta integral y estratégica para educar a los seres humanos en un nuevo sentido de la experiencia humana.

El nuevo paradigma educativo ha de centrar su planteamiento en:

1. La concepción de un alumno como centro del proceso de enseñanza aprendizaje.

2. El empleo de medios tecnológicos de punta para la producción de conocimientos.
3. Desarrollo de la creatividad y las múltiples inteligencias como fin dentro del currículo.
4. Apreciación de criterios interdisciplinarios para la solución de situaciones conflictivas que se presenten dentro y fuera del aula
5. Adecuación del currículo al espacio local y a las necesidades de la comunidad escolar. De manera que los aprendizajes sean significativos.
6. Desarrollo integral del hombre, basado en cuatro tipos de aprendizajes : el ser, convivir, conocer y hacer, de manera que el ciudadano sea capaz de desarrollar un esquema de valores positivos que pueda traspasar las barreras individuales e impregnar a la sociedad, para que así pueda convivir en armonía con el ambiente y con quienes le rodea; se pretende que este hombre desarrolle plenamente sus potencialidades y habilidades tanto cognitivas como manuales para la selección y procesamiento de la información que sea necesaria para la transformación positiva de su espacio de vida.

Se cree que con la implantación de este nuevo modelo que se basa en el constructivismo como tendencia de producción del conocimiento y en las teorías holísticas para la percepción del hecho educativo, se pueda solventar la situación de crisis socio cultural y económica que vive la mayoría de los países Latinoamericanos y en especial Venezuela.

Hay que tener presente que la gerencia de la institución escolar determinará el éxito o el fracaso de este nuevo modelo educativo; El estilo gerencial esta íntimamente relacionado con la calidad del servicio educativo que presta la institución. Sandoval (2004) afirma que "...el éxito que puede

tener la organización al alcanzar sus objetivos depende en gran medida, del desempeño gerencial de la organización”. (p32)

Existen diferentes estilos de gerenciar: hay quienes lo hacen bajo una figura de autocracia, donde el criterio personal del directivo priva sobre las necesidades del colectivo; otros “dejando hacer y pasar” y resolviendo conflictos en la medida que estos surjan, lo cual evidencia la falta de planes que guíen el rumbo del proceso educativo y los que bajo una figura de consenso, gestionan al plantel hacia el logro de la Misión y la Visión formulada para su óptimo funcionamiento.

Barroso (1999), plantea que existen cuatro tipos de estilos gerenciales: marginal, artesanal, técnico y estratégico. La gerencia marginal está ausente de visión, planeación y prevalece el maltrato como estilo gerencial, no hay compromisos ni alianzas en la organización. La gerencia artesanal es empírica, intuitiva, carente de filosofía organizacional y donde privan los valores del gerente por encima de los demás miembros de la institución. La gerencia técnica se caracteriza por un ejercicio basado en la puesta en práctica de modelos teóricos aprendidos en cursos rápidos, la teoría se superpone a los procesos y necesidades de la empresa. La gerencia estratégica que permite definir las necesidades de la organización y a partir de estas formular los planes que conlleven al logro de la misión y la visión de la empresa.

Tomando en consideración el enfoque anterior, se puede afirmar que es la gerencia estratégica la mas idónea para alcanzar las metas propuestas en los fines de la educación bajo el nuevo paradigma.

La gerencia estratégica requiere de la incorporación de todos los que conforman la institución para la identificación de necesidades, establecimiento del cuadro de valores colectivos, sobre el cual se formulará la visión y misión, así como el diseño de los planes de la escuela.

Este modelo gerencial requiere de un personal que se confronte a sí mismo con mucha frecuencia, un ser reflexivo sobre su ubicación y la dirección que debe enrumbar día a día, capaz de armonizar los intereses individuales de los trabajadores con el de la organización, formador de equipos de trabajo, en fin una persona con alta sensibilidad humana dotada de habilidades para reconocer en los demás otras virtudes, comunicarse, aprender y motivar al descubrimiento de nuevos conocimientos, crear, tomar decisiones.

Rivas (1995), plantea en el documento titulado Nuevos Paradigmas Educativos, que el docente cuando desea gerenciar debe ser proactivo, creativo, colaborador, maduro, empático y comunicativo. Así mismo expresa que el docente debe ser un líder transformacional que estimule la creatividad y el compromiso intelectual.

Si el docente venezolano intenta apropiarse de los aportes expuestos anteriormente tanto para su formación personal como para la gerencia del plantel, a cualquier nivel; se cree que se puede avanzar rápidamente en la obtención de una escuela idónea.

La escuela estará en sintonía con las necesidades de la localidad. El maestro se sentirá a gusto demostrando sus habilidades en un espacio laboral que él mismo construye. La comunidad apoyará el esfuerzo gestado en la escuela. Para la formación de los niños y los alumnos participarán activa y responsablemente en el proceso de construcción de conocimientos. De esa manera la escuela dará respuesta a las necesidades de la nación.

Para efectos de este estudio, se considera como modelo idóneo a la gerencia de tipo estratégico, porque este estilo gerencial se adecua a las características del modelo educativo propuesto por la UNESCO para el nuevo milenio.

La Escuela Motor del Cambio Comunitario.

En Venezuela, A partir del año de 1999 y teniendo como referencia la implantación de la nueva Carta Constitucional se han suscitado una serie de cambios que buscan mejorar la calidad del servicio educativo.

Según el documento “La Educación Bolivariana: Políticas, Programas y Acciones”, elaborado por el Ministerio de Educación (2004) se considera a la educación como un deber social, que se orienta al pleno desarrollo de la personalidad, a la valoración ética del trabajo y a la participación ciudadana.

En este mismo documento se le asigna especial importancia a la escuela. Plantea que ésta debe ser el centro idóneo para “la formación integral del individuo en manos, cuerpo y espíritu y a la vez promueva la participación” para lograr los cambios institucionales y culturales necesarios para consolidar el modelo de desarrollo endógeno.

Del análisis a los documentos Proyecto Educativo Nacional (PEN) (1999) y la Educación Bolivariana: Políticas, Programas y Acciones (2004) se puede concluir que el Ministerio de Educación y Deporte de la Republica Bolivariana de Venezuela, propone para la puesta en práctica del Proyecto Educativo Nacional, PEN la consolidación de lo que se ha denominado “La Nueva escuela”,

Dicha organización educativa esta concebida con las siguientes características: se impulsa los procesos de cooperativismo; existe un contacto directo con las diferentes asociaciones comunales o locales, de manera que se genere una cultura local participativa; donde se luche contra la exclusión y propicie proyectos alternativos en las áreas de salud, deporte y recreación; que promueva y construya una identidad nacional y se ponga en practica una serie de valores universales como la paz, la igualdad y la solidaridad; con adecuación del currículo a los espacios locales; con practicas pedagógicas que propicien el aprendizaje activo y por

descubrimiento; en fin, una institución capaz de fomentar la interacción social constructiva de docentes- alumnos- representantes- comunidad y ambiente local.

Para efecto de esta investigación se considera las exigencias que la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación y el Ministerio de Educación y Deporte hace en relación al funcionamiento de la escuela como eje del desarrollo comunal, donde se fomente la participación ciudadana y centro para el desarrollo de las potencialidades humanas.

Para la concreción de los objetivos que se tracen las organizaciones escolares, de manera efectiva, eficaz y eficiente, es necesaria la formulación de planes y programas cónsonos con la Visión, Misión y Valores de ellas.

BASES LEGALES

Esta investigación se porta en documentos Legales como: La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (CRBV), La ley Orgánica de Educación (LOE), La Ley Orgánica de Protección al Niño, niña y adolescente (LOPNA.). Las mismas se citan en el mismo orden que se enuncian inicialmente, aplicando el principio de supremacía entre ellas.

En relaciona la consideración de la educación como medio para el desarrollo de los pueblos, la Asamblea Nacional Constituyente (1999) expresa en el Artículo 3 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (CRBV),1999 que:

“El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”. (P10)

Así mismo la Ley Orgánica de Educación 1980 en su artículo 4 expresa:

“La educación, como medio de mejoramiento de la comunidad y factor primordial del desarrollo nacional, es un servicio público prestado por el Estado, o impartido por los particulares dentro de los principios y normas establecidos en la ley, bajo la suprema inspección y vigilancia de aquel y con su estímulo y protección moral y material”.(P4)

En estos artículos se señala a la educación como proceso fundamental para el desarrollo de los pueblos así como también para alcanzar los fines del Estado en relación a la defensa y desarrollo de la persona. Señala la práctica de la democracia para la construcción de una sociedad justa y amante de la paz.

La vinculación de estos artículos con la investigación, radica en que en esta última se concibe a la educación como el medio idóneo para el desarrollo de la nación.

En relaciona al derecho de la educación el artículo 103, del mismo documento, la Asamblea Nacional Constituyente (1999) se expresa que:

“Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones

básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva. (P93).

En este artículo se señala que todo ciudadano tiene derecho a recibir una educación de calidad, hace referencia a la gratuidad de la educación en las primeras etapas, como estrategia para asegurar el acceso, la permanencia y culminación en el sistema educativo, ello de acuerdo a convenios suscritos por este país con la UNESCO. Este artículo, soporta la premisa de los intentos que ha realizado la nación en sintonía con otros países del mundo, en su interés de mejorar el servicio educativo.

En relaciona los fines de la educación y a la participación ciudadana en la construcción de esta investigación se tiene que el artículo 102 de la CRBV hace referencia a los fines de la educación, y según la Asamblea Nacional Constituyente de 1999, el mismo expresa:

“La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley”.(P92)

En el mismo orden de ideas la Ley Orgánica de Educación (1980) en su artículo 3 expresa:

“La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana. La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales; y contribuirá a la formación y capacitación de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo venezolano hacia el logro de su desarrollo integral, autónomo e independiente.” (P3)

En esto artículos se señala que la educación tiene como fin el pleno desarrollo de las potencialidades humanas, basado en la participación activa, consciente y solidaria de los procesos de transformación social; vincula a la familia y a la sociedad en el proceso educativo. Este estudio plantea la necesidad de la participación colectiva de los miembros de la comunidad escolar en el diseño de las estrategias de acción para la gestión escolar, que coadyuven al alcance de los fines establecidos por la CRBV y la LOE en materia educativa.

La participación de los estudiantes y representantes en el proceso de construcción del Plan Estratégico, se soporta además de lo ya expresado, en el artículo 55 de la LOPNA, el cual establece que:

“Derecho a Participar en el Proceso de Educación.

Todos los niños y adolescentes tienen el derecho a ser informados y a participar activamente en su proceso educativo. El mismo derecho tienen los padres, representantes o responsables en relación al proceso educativo de los niños y adolescentes que se encuentren bajo su patria potestad, representación o responsabilidad.

El Estado debe promover el ejercicio de este derecho, entre otras formas, brindando información y formación apropiada sobre la materia a los niños y adolescentes, así como a sus padres, representantes o responsables”. (P72).

CAPITULO III METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación bajo un enfoque cualitativo, de tipo investigación acción, porque además de conocer la realidad institucional se resolvió el problema del diseño de estrategias para reorientar el funcionamiento de la escuela como centro del quehacer comunitario, empleando para ello técnicas de formación y guías de un grupo de coinvestigadores de la unidad educativa Jardín Levante. Este tipo de estudio según Martínez (1999), “es el único indicado cuando el investigador no solo quiere conocer una determinada realidad o un problema específico de un grupo, sino que desea también resolverlo”. (p178)

UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Babbie (2000) define la unidad de observación como “un elemento o grupo de elementos del que se reúne la información” (p180)

Las unidades de observación están dadas por una muestra intencional. Según Martínez (1991) la muestra de los estudios cualitativos ha de ser de tipo intencional y la selección de los informantes debe obedecer a criterios personales del investigador y siempre ha de tener estrecha relación con la unidad de análisis.

La muestra intencional esta dada por los siguientes informantes:

3 Representantes, 3 Alumnos, 5 Docentes, 3 Especialistas, 2 Directivos y 2 Agentes Externos.

UNIDADES DE ANÁLISIS

Babbie (2000) define la unidad de análisis como “son lo que examinamos para crear descripciones sumarias de ellas y para explicar sus diferencias” (p75)

En este estudio se tomó dos tipos de unidades de análisis para conocer la dinámica escolar.

Las unidades de análisis son las siguientes:

1. Funcionamiento interno del plantel en los ámbitos Pedagógico, Organizacional- Administrativo y Cultural- Organizacional y Planta Física: Integra cada una de las actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad escolar, en su área, con el fin de lograr los objetivos institucionales.
2. Las relaciones externas que proyectan la acción de la escuela hacia el entorno: entendida como el impacto de las actividades cotidianas de la escuela en las comunidades aledañas.

Para el análisis de los ámbitos externos e internos del plantel se consideraron las siguientes dimensiones y aspectos.

EN EL ÁMBITO INTERNO

- Pedagógico: Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad, a las prácticas pedagógicas que se suscitan a diario, organización, ejecución y evaluación de la actividad pedagógica diaria.
- Organizativa-Administrativa: Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo y controles administrativos pertinentes.
- Cultural-Organizacional: comprende todo lo relacionado con el sistema de valores las prácticas comunes y cotidianas, la presencia de grupos informales, los hábitos colectivos, normas de funcionamiento, la racionalidad, entre otros a considerar.
- Infraestructura: corresponde a toda la estructura física del plantel, todo lo relacionado con los espacios educativos (aulas, canchas, depósitos, baños, otro).

EN EL ÁMBITO EXTERNO.

- Comunitaria: Se refiere las relaciones entre directivos, docentes, alumnos, la sociedad de padres y representantes con el resto de los padres y de cada uno de ellos con los agentes externos al plantel. Se analiza en función de relaciones entre pares y relaciones vinculantes

MEDIOS DE OBSERVACIÓN

Para el desarrollo de la investigación y a fin de realizar el análisis situacional del plantel se aplica una matriz FODA,

Eyzaguirre (2006) expresa.

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis. Se sugiere utilizar esta herramienta especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional.” (p38)

Esta es considerada una herramienta para el diagnóstico organizacional, la cual registra las debilidades y fortalezas de la organización y las oportunidades ya menazas que propicia el entorno. El concepto de la matriz FODA se amplía en el capítulo II de esta investigación.

Para formular la filosofía de gestión y los planes y programas.

Se emplearon, técnicas como:

Lluvia de ideas (brainstorm), esta técnica según Rodríguez (1997) le permite a los miembros del grupo opinar en relación a un determinado tema de análisis, es útil para canalizar discusiones producto de la creatividad, posibilita el aprendizaje y práctica del pensamiento divergente.

La técnica de grupo nominal, Los miembros del grupo aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal.

Para Rodríguez (1997) esta técnica permite obtener conclusiones por consenso del grupo, es adecuada cuando es importante tener una composición amplia y representativa de un grupo decisor que analiza un problema.

PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de ésta investigación se ajusta a la propuesta hecha por Martí en relación a los pasos que se deben seguir para el desarrollo de una investigación Acción. En líneas generales son: La delimitación de los objetivos, la fase de diagnóstico, la fase de negociación, la fase de puesta en marcha y la fase de evaluación. Cabe señalar que las dos ultimas fases no se ejecutan ya que no corresponde al alcance de la investigación, no obstante se consideran al momento de elaborar el modelo de planificación estratégica propuesto por esta investigación.

a. Fase de delimitación de los objetivos

- Preparación de la planificación
- Revisión teórica en relaciona los fines de la educación. y objetivos a cumplir por el plantel según las políticas emanadas por el Ministerio de Educación

b. Fase de diagnóstico.

- Convocatoria al proceso de construcción del plan estratégico
- Formación del grupo de coinvestigadores o los “colíderes” del proceso.
- Discusión con el grupo de colíderes para definir los elementos analizadores (matriz de Dimensiones)

- Discusión grupal con los informantes para realizar un diagnóstico general sobre la situación del plantel en función de las dimensiones acordadas (Unidades de análisis)
- Construcción del informe de caracterización general del plantel.
- Capacitación a los coinvestigadores en lo relativo a las herramientas necesarias para el desarrollo de una planificación estratégica.
- Análisis situacional a la U.E. Jardín Levante donde se determinaron las oportunidades, amenaza, debilidades y fortalezas de la institución en relación a las dimensiones de estudio o unidades de observación.

c. Fase de Negociación

- Formulación, con la participación de los coinvestigadores, de la filosofía de gestión de la U.E. Jardín Levante donde se estableció: la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar.
- .Formulación, con la participación de los coinvestigadores, de planes y programas para una conducción escolar orientados hacia el logro de los objetivos institucionales de la U.E. Jardín Levante

d. Construcción con la participación de los coinvestigadores del modelo de planificación que permitió la formulación de estrategias de gestión escolar adecuada a las características de la Escuela.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Martínez (1991) establece que no existe una técnica de construcción de una teoría y que para ello el investigador puede hacer uso del

pensamiento en “un movimiento en espiral..... del todo a las partes y de las partes al todo, aumentando en cada vuelta el nivel de profundidad y comprensión”. (P,94).

En este caso el estudio se centra en el diseño de un modelo de planificación estratégica, para ello es importante conocer la dinámica escolar, sin pretender establecer teorías en cuanto a las relaciones entre los diferentes grupos que interactúan en el espacio escolar, de allí que se considerara el acuerdo ínter subjetivo como estrategia para el establecimiento de conclusiones en relación a las características de la dinámica escolar y para la formulación de la filosofía de gestión y de los planes y programas que surgen en el proceso de planificación.

Así mismo se hace un ejercicio de descontextualización del proceso, para la construcción del modelo de planificación estratégica que se propone.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

EL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCION EN LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE.

Se diseñó un modelo de planificación estratégica participativa y consensuada que permite al director del plantel y demás miembros de la comunidad escolar usar la modalidad de planificación estratégica como herramienta de gestión para la organización escolar. Atiende los niveles de primera y segunda etapa de Educación Básica.

Este modelo se contextualiza a la Unidad Educativa Jardín Levante, ubicada en el sector urbano de Puerto Ordaz, en Ciudad Guayana, estado Bolívar, y da respuesta a las necesidades de funcionamiento de la organización en un lapso de máximo tres años a partir de la fecha de su presentación, ello por considerar que se está en una etapa de transición referido al proceso de la Reforma al Sistema Educativo Venezolano.

La planificación estratégica como herramienta en la gestión escolar le permite al director del plantel encauzar los esfuerzos de la comunidad escolar hacia el logro de la misión organizacional teniendo presente que la escuela ha de funcionar como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje de desarrollo local.

Se desarrolla la planificación estratégica como herramienta en la gestión escolar, porque se adecua a las condiciones de la organización escolar, las cuales se caracterizan por ser instituciones cuyo funcionamiento depende de las características de la comunidad. Se les puede considerar una organización compleja, toda vez que sus integrantes son seres humanos con diferencias individuales. Está conformada por varios subsistemas que la hacen funcionar y a su vez pertenece a un microsistema. Su entorno es cambiante y cada vez reciben menos recursos del estado. Estas entre otras

múltiples razones, se asumen para la aplicación de una planificación con un enfoque estratégico en la organización escolar

El modelo de planificación estratégica elaborado es producto del análisis de diferentes documentos relacionados con la temática, entre los cuales destacan los propuestos por Eyzaguirre (2006) y Franceschi (2007) mostrado en el Cuadro 1. Cada descriptor propuesto por estos autores se toma como base para el constructo de esta investigación. Se elaboran con la participación de los miembros de la comunidad escolar en cada una de las etapas descritas para su formulación.

El modelo da respuestas a las necesidades de encadenar los esfuerzos de los diferentes subsistemas que hacen vida en la organización escolar con el objeto de alcanzar el fin último de esta: funcionar como centro para el fortalecimiento de las potencialidades humanas y ser el centro del desarrollo local.

Para el desarrollo de este modelo de planificación se asumió la consideración de ciertos criterios de planificación: Participación de la comunidad educativa, heterogeneidad de los grupos, visión sistémica de la organización, evaluación del entorno y de la realidad institucional, flexibilidad de pensamiento, horizontalidad en la toma de decisiones y consenso.

El modelo vincula las fases de la investigación acción propuestas por Marti (2007), con las etapas o fases de la planificación estratégica analizadas en el Capítulo III Marco Teórico. Queda estructurado de la siguiente manera:

Fase 1: Delimitación de los objetivos: consiste en la preparación del proceso de planificación estratégica. En esta fase el director o líder del proceso de planificación dispone los recursos para el inicio del proceso de planificación estratégica del plantel. Es en este momento cuando se realiza la revisión teórica acerca de los fines de la educación y objetivos que debe

cumplir el plantel según las políticas emanadas por el Ministerio de Educación.

Fase 2: Diagnóstico: contiene tres etapas la primera referida a *la recogida inicial de la información*. Para ello es importante realizar varias actividades entre las que se enuncian a) la selección entre los miembros de la comunidad educativa de un grupo de personas ganadas a “coliderar” el proceso de planificación estratégica. b) introducción de elementos analizadores, lo cual se logra a través de la construcción de la matriz de dimensiones. c) luego se inicia el trabajo de campo, con la discusión grupal en función de la matriz de dimensiones.

La segunda etapa de la Fase de Diagnóstico es el Procesamiento y Análisis de la Información. Esta etapa incluye la construcción y discusión del primer informe sobre la caracterización del plantel.

La tercera etapa de la Fase de Diagnóstico es el Análisis Situacional al Plantel tiene como fin determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización escolar. Para ello es necesario que se realice un entrenamiento a los colíderes del proceso de planificación estratégica en cuanto a las herramientas necesarias para la construcción de estrategias de acción para la gestión escolar y posteriormente aplicar el análisis situacional, empleando para ello la construcción de una matriz FODA, en esta actividad participan todos los miembros de los diferentes grupos que conforman la institución según sea su ámbito de acción. Para ello han de considerar las dimensiones de análisis surgidas en la caracterización inicial al plantel.

Fase 3: Negociación: Esta fase se realiza en dos sesiones: la primera que se circunscribe a *la formulación de los fundamentos doctrinarios de la organización*, declarados en la Filosofía de Gestión del Plantel: Visión, Misión, Valores, Estrategias y Objetivos Institucionales. La filosofía de

gestión expresa la dirección, razón de ser y modalidades de acción que se ejercen a favor del alcance de sus objetivos.

La segunda etapa contempla la elaboración de los planes y proyectos cónsonos con la Filosofía de Gestión que permitan la conducción de los esfuerzos de la organización escolar hacia el logro de sus objetivos.

Fase 4: Puesta en Marcha: constituye la ejecución de cada uno de los planes que emanan del plan estratégico diseñado.

La última fase o Fase 5: Evaluación, se realiza porque es importante revisar periódicamente si con el desarrollo de los diferentes proyectos que ejecuten cada una de las unidades se avanza hacia el logro de la Misión y Visión de la organización, respetando los valores acordados y siguiendo las estrategias propuestas.

Como se ha descrito en cada una de las fases hay unos elementos que considerar porque contribuyen a la construcción sistemática del proceso de planificación estratégica participativa. Estos elementos son coincidentes con los expuestos en los modelos básicos consultados y adaptados a las características de la institución como se muestra en el Cuadro 6.

FORMULARIOS USADOS EN CADA UNA DE LAS FASES DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE

Se utilizaron diversos formularios para facilitar la toma de los datos necesarios para el desarrollo del estudio. Se elaboran de acuerdo a cada fase:

La fase de delimitación de los objetivos no requiere de un formulario en especial. Se aplica una estrategia de comprensión lectora que considera apropiada para la formulación de conclusiones en relación al papel que debe asumir la escuela como medio para ofertar una educación formal de calidad.

La fase de diagnóstico requiere del uso de una matriz de dimensiones para efectos de a discusión grupal entre los miembros de la comunidad escolar. Se consideran para éste efecto las dimensiones pedagógica, administrativa-organizacional, cultural-organizacional, infraestructura y comunitaria.

En la etapa del análisis situacional del plantel se aplicó la Matriz FODA (Cuadro 5) teniendo presente las dimensiones de análisis señaladas anteriormente y las funciones asignadas a la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje de desarrollo local.

Cuadro 6: Modelo de Planificación Estratégica Participativa aplicable a la Unidad Educativa Jardín Levante

Fase	Etapa	Elementos
Delimitación de los objetivos	Consiste en la preparación del proceso de planificación estratégica, el director del proceso de planificación dispone los recursos para el ejecutarse del proceso de planificación estratégica del plantel. se realiza la revisión teórica acerca de los fines de la educación y objetivos que debe cumplir el plantel según las políticas emanadas por el ministerio de educación	<ul style="list-style-type: none"> Revisión Teórica sobre Fines y Objetivos que debe cumplir el Plantel de acuerdo a lo asignado por el Ministerio de Educación. Diseño del proceso
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> Recogida inicial de la información Procesamiento y análisis de la información Análisis situacional al plantel 	<ul style="list-style-type: none"> Caracterización General. Análisis FODA
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de los fundamentos doctrinarios de la organización Elaboración de los planes y proyectos cónsonos con la Filosofía de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Visión, Misión, Valores, estrategias de acción, objetivos estratégicos, Planes funcionales, operativos y programas
Puesta en Marcha	Constituye la fase de ejecución de cada uno de los proyectos que emana de los planes y programas estratégicos diseñados	<ul style="list-style-type: none"> Planes Funcionales Planes Operativos
Evaluación	Consiste en revisar periódicamente si con el desarrollo de los diferentes proyectos que ejecuten cada una de las unidades se avanza hacia el logro de la Misión y Visión de la organización, respetando los valores acordados y siguiendo las estrategias propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los resultados sen base a las estrategias iniciales propuestas.

Nota: Elaboración Propia

A partir del análisis situacional y teniendo presente la caracterización del plantel y las funciones de este en la sociedad, se continua con la fase de

negociación. Durante la fase de negociación se formula la filosofía de gestión. Para ello es necesario conocer la definición de cada elemento que la integra, así como las características y estrategias concertadas para su formulación. Se emplea técnicas como lluvia de ideas y discusiones grupales en torno a preguntas especificadas en el Cuadro 7. Todas estas preguntas son útiles al momento de llegar a acuerdos en torno a la construcción de la filosofía de gestión de la organización. La fase puesta en marcha corresponde a la ejecución de los planes funcionales y operativos que se diseñen. Para la fase de evaluación: se emplea cada plan operativo para evaluar los logros obtenidos a partir de la puesta en marcha del proceso, esto permite reorientar el plan para el alcance de la misión organizacional, en cada momento del diseño de los planes operativos siguientes. Para la redacción de los planes y programas, se siguen las recomendaciones dadas en el Cuadro 7.

Cuadro 7: ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU DESCRIPCIÓN

Elemento	Definición	Características	Componentes	Estrategias de Formulación
La Misión	<p>Es uno de los elementos fundamentales de la Filosofía de Gestión de la organización, porque en ella se concentra la direccionalidad, la estructura, modalidad, esquema de valores y acciones de la organización dentro del sistema al cual esté adscrita.</p> <p>En la misión, la organización, se caracteriza y diferencia del conjunto de instituciones con similar función en la sociedad.</p>	<p>Ha de caracterizarse por ser: simple, clara y directa, proyectada a un mediano plazo, creíble, única, ambiciosa, operativa, original y proyectar el crecimiento de la organización.</p> <p>Debe ser revisada a lo largo del tiempo y redefinida cuando sea necesario</p> <p>La Misión ha de caracterizarse por ser: simple, clara y directa, proyectada a un mediano plazo, creíble, única, ambiciosa, operativa, original y proyectar el crecimiento de la organización; debe ser revisada a lo largo del tiempo y redefinida cuando sea necesario</p>	<p>Identidad de la institución, principales clientes o usuarios o grupos de personas a los cuales esta dirigida a satisfacer alguna necesidad, principales productos o bienes y servicios, tecnologías, necesidades a satisfacer y retos afrontar.</p>	<p>Según Palom 2007: No existe un método "científico" para definir la misión de una organización. Es necesaria la reflexión profunda, el diálogo, e incluso la sana y serena <u>confrontación de opiniones</u> entre los líderes y las personas responsables.</p> <p>Preguntas propuestas ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es la razón fundamental de la organización? ¿Cuál es su responsabilidad social? ¿A quiénes nos debemos? ¿En que mercados despliega su acción? ¿Cuál es nuestra filosofía, valores? ¿Cuál es la Capacidad Principal?</p>

Cuadro 7: ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU DESCRIPCIÓN (continuación)

Elemento	Definición	Características	Componentes	Estrategias de Formulación
La Visión	<p>Recoge las expectativas y aspiraciones de la organización en cuanto a cómo quiere ser vista, cómo quisiera ser o actuar en el futuro, sin entrar en el terreno de lo inalcanzable.</p> <p>Es la proyección hacia la situación "utópica posible" de la organización.</p>	<p>Ser clara y sin ambigüedades, fácil de recordar, realista o posible, alineada con los valores y la cultura organizacional de la institución, orientada a la necesidades de los usuarios y que describa del futuro.</p>	<p>Aspiración de la organización en el futuro, necesidades futuras que se buscará satisfacer, otros estratos de la población donde desea ejercer acción, nuevos productos o servicios a ofertar, competencias a desarrollar para alcanzar el liderazgo</p>	<p>¿Cuáles son las aspiraciones de la organización en el futuro? ¿Qué busca satisfacer? ¿a cuáles otros estratos de la población desea alcanzar? ¿Cuáles nuevos servicios desea ofertar? ¿Cuáles competencias debe desarrollar para lograr sus aspiraciones?</p>
Los Valores	<p>Son ideas filosóficas que se comparten entre las personas que conforman la organización.</p> <p>Son criterios y/o creencias que conducen sus comportamientos</p>	<p>Deben estar ajustados a las necesidades de la organización en lo referido a la función que ella cumple. Han de ser comunes entre los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>Reflejan la valoración de los factores morales de la institución.</p>	<p>Los propuestos por la Constitución Nacional, demás leyes que norman la institución y los que surjan del seno de la comunidad escolar.</p>	<p>Proponer una serie de valores usando la técnica de la lluvia de idea y seleccionarlos a través de la técnica de grupo nominal.</p>
La estrategias de Acción	<p>Es un conjunto de proposiciones que orientan y aseguran una toma de decisión acertada para el alcance de los objetivos estratégicos y la misión de la organización.</p> <p>En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos</p>	<p>Centradas en la realidad actual.</p> <p>Permitir el alcance de los objetivos estratégicos, la misión y orientara l alcance de la visión de la organización.</p> <p>De construcción colectiva</p>		<p>Parte del análisis situacional de la organización realizado a través de la construcción de una matriz FODA considerando las dimensiones de análisis (pedagógica, administrativa-organizativa; cultural-organizacional, infraestructura y comunitaria)</p> <p>Construcción de estrategia a partir del cruce de la matriz</p> <p>Selección de estrategias en función de la misión organizacional usando técnica de grupo nominal.</p>

**Cuadro 7: ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU DESCRIPCIÓN
(Continuación)**

Elemento	Definición	Características	Componentes	Estrategias de Formulación
Objetivos Estratégicos	Los objetivos estratégicos articulan la misión de la organización con el contexto en el cual esta se inserta.	Se derivan de las estrategias de acción "Son alcanzables, creíbles, motivadores, generadores de compromiso, coherentes entre si, representativos de las aspiraciones de todas las personas que integran su unidad y evaluables" (Lanvin y otros 1997)	Según Lanvin (1997) Un Objetivo Estratégico debe incluir a quien realiza la acción (sujeto), lo que se va realizar (tipo de acción) y el lapso dentro del cual se realiza la acción (tiempo). También pueden incluir las condiciones y el patrón de evaluación de la acción.	Se analizan las estrategias de acción y se operacionalizan en objetivos estratégicos. Es importante considerar la participación de los responsables de la ejecución de los objetivos al momento de su formulación.
Planes funcionales	Instrumento que le permite al gerente educativo encausar la formulación de los planes operativos anuales, teniendo presente las estrategias de acción, los objetivos y la misión.	Flexibles. Limitados en un lapso de tiempo de máximo de 3 años. Consensuados Factibles de ejecutar. Armónicos con la filosofía de gestión escolar.	Misión, Estrategias, Objetivos estratégicos, y propósitos, estos últimos descritos en términos mensurables en lapso de un año por espacio de tiempo correspondiente a la duración del plan estratégico	Análisis de la filosofía de gestión de la organización Teniendo presente la estrategia y el objetivo estratégico se fijan los propósitos y expresan los resultados esperados al término de cada año.
Planes operativos	Se derivan de los planes funcionales y recogen las tácticas que se deriven de los propósitos establecidos en el plan funcional.	Flexible, responde a los propósitos, operacionalizan las estrategias, articulan la conducción del plantel en niveles micro (unidades de trabajo)	Están conformados por los siguientes elementos propósitos, metas, actividades, recursos, tiempos y unidad de evaluación.	Análisis del plan funcional Establecimiento de propósito Metas por propósito Descripción de las actividades, previsión de los recursos y tiempos de ejecución, establecimiento unidades de evaluación

Nota: Elaboración Propia

APLICACIÓN DEL MODELO A LA UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE.

Fase delimitación de los objetivos.

El artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación coinciden en los fines de la educación, el cual se orientan hacia la formación de un individuo

íntegro, sano culto y crítico, con conciencia conservacionista capaz de vivir y convivir en democracia, que participe consciente y solidariamente en los procesos de transformación social, teniendo presente una visión latinoamericana y universal y consustanciado con valores de identidad nacional. Así mismo, la Ley Orgánica de Educación establece, en su artículo 4, que la educación se concibe como un medio para el mejoramiento de la comunidad y como factor primordial del desarrollo del estado.

En Venezuela se han firmado una serie de convenios a favor de elevar la calidad del servicio educativo, y de allí que se haya decidido, desde la década de los 90 iniciar un proceso de reforma educativa, en la que se le asigna a la escuela un rol protagónico dentro de la sociedad, de allí que el Proyecto Educativo Nacional presenta a la escuela como el centro del quehacer comunitario y eje del desarrollo local.

De lo anterior se deducen dos grandes retos que se le imponen a la gestión de la institución escolar, por un lado se le exige a la escuela que desarrolle la mente, el intelecto, las manos y el cuerpo de los y las estudiantes y por otro que de respuestas a los problemas socioculturales que presentan las comunidades locales que están a su alrededor.

Es por ello que se concluye que la escuela como centro educativo debe orientar sus funciones al fortalecimiento de las potencialidades humanas y convertirse en eje de desarrollo de la comunidad local.

Fase de Diagnóstico

Durante esta fase se presentó una invitación abierta a la comunidad educativa para que participara en el diseño del plan estratégico de la escuela. Del grupo de interesados se conformó un equipo integrado por tres (03) directivos, cuatro (04) docentes, tres (03) especialistas, un (01) obrero, tres (03) alumnos y dos (02) representantes.

La investigadora propuso unas dimensiones de análisis a la organización escolar, a los ámbitos internos y externos de la escuela a las cuales se le incorporó otra propuesta por los coinvestigadores o “colíderes” del proceso de planificación. Quedando como dimensiones de análisis las siguientes.

EN EL ÁMBITO INTERNO

- 1 **Pedagógico:** Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad, a las prácticas pedagógicas que se suscitan a diario, organización, ejecución y evaluación de la actividad pedagógica diaria
- 2 **Organizativa -Administrativa:** Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo y controles administrativos pertinentes.
- 3 **Cultural- Organizacional:** comprende todo lo relacionado con el sistema de valores las prácticas comunes y cotidianas, la presencia de grupos informales, los hábitos colectivos, normas de funcionamiento, la racionalidad, entre otros a considerar.
- 4 **Infraestructura:** corresponde a toda la estructura física del plantel, todo lo relacionado con los espacios educativos (aulas, canchas, depósitos, baños, desagües, entre otros).

EN EL ÁMBITO EXTERNO.

Comunitaria: se refiere las relaciones entre directivos, docentes, alumnos, la sociedad de padres y representantes con el resto de los padres y de cada uno de ellos con los agentes externos al plantel. Se analizara en función de relaciones entre pares y Relaciones vinculantes.

Una vez seleccionadas y compartidas las dimensiones de análisis se procedió a la recolección de la información lo que permitió establecer categorías de análisis para caracterizar el plantel en los ámbitos pedagógicos, servicios de especialistas, organizativo- administrativo,

infraestructura y comunitario, teniendo presente que la escuela actúa como un sistema abierto.

Cuadro 8: MATRIZ DE DIMENSIONES

Ámbito	Dimensión	Aspectos
interno	Pedagógico	Planificación, Estrategias metodológicas, Evaluación, Recursos para el aprendizaje Formación docente, Relaciones docente- alumno-representante, Servicio de Especialistas.
	Organizativa administrativa	Horario, Distribución del personal, Cumplimiento de funciones, matrícula, representantes, reuniones y concejos, Entrega de recaudos y demás controles administrativos, supervisión docente y de especialistas, Financiamiento.
	Cultural Organizacional	Racionalidad, normas, valores, grupos formales e informales, dinámica de las relaciones
	infraestructura	Ambiente escolar
externo	comunitario	Relación docente- alumno- representante Relaciones docentes-representantes Relaciones especialistas-representantes Relaciones administrativos-representantes Aportes de los representantes Participación de la comunidad en toma de decisiones. Fomento del desarrollo local

Nota: Elaboración propia

Se realizó una discusión grupal en función de los elementos analizadores, se levantó una minuta de reunión donde se concluye en relación a la caracterización del plantel.

Descripción de la Unidad Educativa Jardín Levante

Dimensión: Pedagógico
La Planificación

Los proyectos de dirección los elabora el equipo directivo y luego el personal docente y la comunidad los aprueba y ejecuta.

La planificación responde a las exigencias del Ministerio de Educación en lo relativo a la elaboración del proyecto pedagógico de plantel, el proyecto comunitario y los proyectos pedagógicos del aula, no se cuenta con PEIC.

En cuanto a los docentes, estos elaboran el Proyecto de Aula (PA) en sus aulas, para eso se hace una evaluación diagnóstica y luego se preparan los PA. Estos PA los entregan al inicio de cada lapso a la dirección.

Estrategias metodológicas.

En cuanto a las estrategias metodológicas varios de los docentes aplican estrategias dinámicas que le permiten al niño obtener un mejor aprendizaje. Algunos están en proceso de formación, no obstante se les da las recomendaciones para el trabajo en el aula por parte del Psicopedagogo y el Subdirector Académico. Simultáneamente con las estrategias metodológicas se presentan las estrategias de evaluación.

Las estrategias de evaluación.

Los docentes deben llevar registros descriptivos y anecdóticos sobre el desempeño de los alumnos en el aula. Así mismo se aplican una variedad de instrumentos de evaluación en correspondencia con los PA que se desarrollan en el aula.

Los recursos de aprendizaje.

El plantel cuenta con una biblioteca dotada de 250 títulos entre libros de referencia, complementarios, recreativos y textos. Así mismo cuenta con un área de publicaciones periódicas. En cuanto a materiales y equipos el plantel está dotado, producto de autogestión, de equipos audiovisuales tales como: TV, VHS, DVD, equipos de sonidos y amplificadores de sonido, proyectores de diapositivas, pantalla para proyección, pizarra con rayado y cuadrículado, mesas, sillas, entre otros. Todos disponibles para el uso del personal docente. Es importante referir que los mapas y las láminas que existen están deteriorados y desincorporados del área de biblioteca. Cabe

señalar que los docentes elaboran sus recursos de manera artesanal o se apoyan en algunos adquiridos a nivel comercial.

Formación docente.

La mayoría de los docentes están sobre el nivel de tecnólogos, algunos son licenciados con estudios de maestría. No obstante existen Bachilleres docentes ejerciendo funciones como maestros de aula.

Los docentes realizan talleres de actualización de manera voluntaria en el Centro de Formación Docente. Otros realizan estudios de licenciatura y maestrías en universidades locales. La Dirección del plantel ofrece capacitación al docente enviándolo a talleres especiales coordinados por el Ministerio de Educación. Todos los cursos de actualización deben ser costeados por el docente sin apoyo del plantel. Durante la ausencia del docente no se suspenden las actividades, se coloca un suplente que es cancelado por el propio docente de acuerdo a una tarifa estipulada en Consejo Docente. No existen círculos de estudio ni jornadas internas de intercambios de experiencia. El departamento de orientación planifica talleres dirigidos a los docentes sobre la LOPNA y disciplina escolar, estos talleres no son certificados y no exceden a 4 horas de actividades.

Servicio de Especialistas

Los especialistas son docentes que atienden las áreas de deporte, cultura, biblioteca y el área de psicopedagogía y orientación escolar.

Los especialistas siguen las orientaciones emanadas desde las diferentes coordinaciones a las cuales están adscritas, para ejecutar las acciones en los planteles, además de las que en el plantel se le asignen. Estos deben elaborar un plan trimestral de actividades, el cual lo hacen sin considerar a las otras unidades o especialistas. Se relacionan en forma directa con los docentes cuando estos últimos requieren de sus servicios.

Los planes elaborados se ejecutan sin el apoyo de recursos de la dirección del plantel. Para ello deben hacer jornadas de recolección como “cantinazos”, rifas, colaboración de los padres, entre otros

Se disponen de pocos recursos para la consolidación de los planes estos son provistos por los representantes o a través de actividades como rifas vendimias, entre otras.

La evaluación de las actividades planificadas las realiza la dirección del plantel bajo unos formatos de control que deben firmar los beneficiarios del servicio.

La calidad del servicio de los especialistas varia en función de varios factores: disponibilidad de recursos, tiempo previo de organización de la actividad, formación del profesional.

El beneficio es exclusivamente a la comunidad de alumnos y representantes del plantel. No se prestan servicios a otros miembros de la comunidad escolar.

Los especialistas asisten a pocos cursos de actualización. Cuando lo hacen deben ser cancelados por ellos. Estos no pagan ni colocan suplentes cuando eso sucede.

Dimensión: Organizativa - Administrativa

El Horario.

El horario del plantel se da en los turnos: de 7:00 a 11:45 y de 12:45 a 5:30pm. En su mayoría el personal cumple con el horario de trabajo, no obstante existen miembros del personal docente con problemas de salud y ubicación geográfica que les impide cumplir con el horario normal de actividades. Así mismo es de resaltar que un grueso número de alumnos, entre 30 y 50 niños llegan retrasados a la jornada matutina, alegando deficiencias en el servicio de transporte público.

Distribución del personal

El personal esta distribuido de la forma expuesta en el Cuadro 9 siguiente:

Cuadro 9: PERSONAL DOCENTE UNIDAD ESCOLAR JARDÍN LEVANTE

CARGO \ TURNO	Mañana (Cantidad)	Tarde (Cantidad)
Director	1	
Subdirectores	1	
Docentes de aula	19	6
Especialistas	12	
Biblioteca	2	1
Psicopedagogo	2	1
Orientador	1	
Deporte	2	1
Cultura	1	1
Administrativos	3	1
Obreros	2	2

Nota: Elaboración Propia

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

Las funciones están definidas en el reglamento del ejercicio de la profesión docente para los docentes y directivos. Cada especialista tiene descritas sus funciones al igual que el personal obrero tiene definidas las tareas a realizar.

Matricula

El Cuadro 10 muestra la matricula de alumnos del plantel

Cuadro 10: MATRICULA U.E.JARDIN LEVANTE

GRADO \ TURNO	MAÑANA			TARDE			TOTAL
	V	H	T	V	H	T	
1	53	59	112	18	12	30	142
2	51	57	108	15	18	33	141
3	58	44	102	17	18	35	137
4	50	55	105	13	15	28	133
5	58	50	108	13	16	29	137
6	45	62	107	12	12	24	131
TOTALES	315	327	642	88	91	179	821

Nota: Elaboración Propia

Existen 3 secciones por grado en el turno de la mañana y 1 en el turno de la tarde con una matrícula total de 821 alumnos segmentados en 642 en el turno de la mañana y 179 en el turno de la tarde.

La matrícula esta en desproporción entre el turno de la mañana y el turno de la tarde, quedando capacidad ociosa de 31 cupos para completar 35 niños por sección en el turno de la tarde.

Representantes

Los padres están organizados a través de la Asociación Civil Jardín Levante, constituida por Un Presidente, Un Tesorero, Una Secretaria y 3 Vocales. Hay Un suplente para cada cargo. Adicionalmente, todas las secciones están representadas por un delegado.

Reuniones y Concejos.

El personal docente se reúne en la Dirección del Plantel para ser notificado de las próximas actividades a realizarse con motivo de celebraciones, efemérides o inicio y cierres de año, también se pudo observar que las reuniones se realizan de manera informal para anunciar dictámenes de la supervisión escolar enviada por el Distrito Escolar 001.

En cuanto a los consejos docentes se realizan por lo menos dos por año, y este se convoca formalmente con agenda prevista para el día de la sesión.

Los padres realizan reuniones y asambleas donde se eligen a los miembros de la asociación civil, se presentan y aprueban los presupuestos anuales.

Recaudos y demás controles administrativos

Los recaudos se entregan en varios momentos: estadísticas los primeros tres días del mes, planificación diaria semanal los días lunes primera etapa y los días martes la segunda etapa, los docentes deben

consignarlos a la dirección. Los PA y los Proyectos Comunitarios de Aula y Evaluaciones diagnósticas a los alumnos se consignan al inicio de cada trimestre. Boletines Informativos al finalizar cada trimestre. El PEIC no se ha realizado

Supervisión Docente

El acompañamiento de aula de manera formal se realiza una vez al año, en él se solicita: planes, estadísticas, control de asistencia a los niños, registros de evaluación, biblioteca personal docente (leyes vigente en materia educativa y de protección al niño, niña y adolescente) y ambientación escolar (ajustada al proyecto de aula en ejecución), no se supervisa la dinámica del aula en relación a las estrategias de evaluación ni estrategias metodológicas.

Especialistas

Los servicios se controlan a través de los recaudos que se consignan a la Dirección del Plantel. Estos servicios son evaluados por el desarrollo de las actividades reflejadas en el informe entregado a la coordinación respectiva y Dirección del Plantel.

Financiamiento

El financiamiento se obtiene de aportes voluntarios que realizan los representantes luego de aprobar los planes de mejoramiento físico del plantel en asamblea de representantes al inicio del año escolar. Además se realizan actividades como tómbolas (en navidad y el día de la madre), rifas y ventas en la cantina. Los docentes solicitan cuotas especiales por aulas para su acondicionamiento. Los gastos por acondicionamiento del aula son compartidos entre las secciones que funcionan en ese espacio.

Dimensión: Cultura Organizacional

Racionalidad

La institución opera con una racionalidad enmarcada en los principios que sustenta el sistema educativo venezolano para el nivel de la primera y segunda etapa de Educación Básica. No obstante en las prácticas pedagógicas aun se puede observar el uso de la enciclopedia como texto guía que regula la acción pedagógica. En algunos casos la visión enciclopedista de la educación se ve muy marcada y en otros es completamente opuesto: los docentes que cimientan sus practicas pedagógicas en las nuevas teorías del aprendizaje.

Normas

El reglamento que existe sólo hace referencia al cumplimiento del horario escolar, uso del uniforme escolar, deberes y derechos del alumno. El manual de convivencia escolar esta en proceso de aprobación.

Con frecuencia se les recuerda a los alumnos sobre el uso correcto del uniforme escolar y el cumplimiento del horario de entrada y salida del plantel.

Valores

Solidaridad, cooperación, respeto, aseo, honestidad, compañerismo, civismo, identidad nacional, democracia.

Grupos Formales

Los grupos formales en la categoría docente se presentan subdivididos por etapas y grados afines. En la categoría de especialistas por áreas de atención: biblioteca, psicopedagogía, deporte, educación para el trabajo, cultura y orientación. El resto del personal de acuerdo a las funciones que ejercen: Directivos, Administrativos y Obreros. Además existen otras diferentes comisiones que se forman para el mejoramiento de los espacios escolares integradas por docentes, representantes y alumnos, estas son: Centro de Ciencias, Redes Comunicacionales, Sociedad Bolivariana y la Brigada Ambientalista.

Grupos Informales

Existen grupos informales que están organizados según lazos afectivos dados por el tiempo de permanencia en el plantel y las casas de estudios de las cuales egresan o realizan estudios de educación superior.

Dinámica de las relaciones:

Relación especialista- docente – alumno- representante.

Los especialistas tienen contacto directo con las docentes cuando estos últimos requieren apoyo para la ejecución de una actividad donde se involucren a los alumnos de su sección. Los representantes asisten a reuniones con los especialistas cuando el niño presenta una dificultad para alcanzar el desarrollo de una tarea.

Relación Directivo- Especialista- Supervisión de Área

Los directivos se reúnen periódicamente (cada trimestre) para planificar y acordar algunas acciones para el trabajo escolar. No obstante no hay comunicación entre los coordinadores y el Director del plantel, lo cual crea inconformidad en los especialistas quienes siguen líneas de acción emanadas directamente de las coordinaciones a las cuales están adscritas. El Director del plantel funge como supervisor directo de los especialistas y exige otras acciones como la planificación de las actividades culturales a ser desarrolladas durante el periodo escolar.

Sinergia en el proceso

Cada una de los grupos formales que conforman la escuela funcionan de manera individual, en algunos momentos de manera informal las unidades solicitan apoyo del cuerpo docente para ejecutar las actividades no planificadas. El personal es colaborador, no obstante el cuerpo docente manifiesta que tienen sobrecargo de actividades cuando hay que realizar alguna actividad “extra” y los alumnos permanecen en el aula.

Dimensión Infraestructura

Ambiente escolar.

El ambiente escolar se caracteriza por ser limpio en los pasillos, aulas y fachada de frente, las paredes y los pisos son aseados periódicamente y ambientados de acuerdo al proyecto en ejecución. Las aulas en su mayoría cuentan con equipos de aires acondicionados o ventiladores que hace el clima más confortable. La calidad en la iluminación varía de un aula a otra, algunas están perfectamente iluminadas y otras tienen deficiencias hasta con la iluminación natural. Se observa que algunas aulas están ambientadas y otras con deficiencia. Se exige la colocación de un rincón patrio donde estén presentes la imagen del Libertador, los Símbolos Patrios y los Símbolos Naturales, también se exige la elaboración de carteleras con las efemérides del mes. En los alrededores del plantel específicamente en el lateral izquierdo se deposita la basura en un container que esta deteriorado y no es suficiente para almacenar los desechos sólidos, lo cual genera que los alrededores y espacios continuos se vean afectados por los efectos del viento sobre los desperdicios

Dimensión Comunitaria

Relación Docente -Alumno –Representante

Los docentes mantienen constante comunicación con los representantes a través de citaciones o notas enviadas en los cuadernos para solicitar colaboraciones o informar sobre el desempeño del alumno en el aula (regularmente cuando ha sucedido un mal comportamiento o el alumno no obtiene buenos resultados en las actividades académicas) o bien para hacer del conocimiento del padre sobre un cambio en las actividades regulares. Las citaciones se hacen a través de la dirección del plantel cuando se refiere a algún problema que presente el niño y no haya sido posible solucionarse en relación directa docente – alumno – representante.

También se realizan reuniones periódicas (trimestrales) para entregar las evaluaciones del proyecto y se informa sobre el progreso del grupo en general y las necesidades del aula. En ese momento algunos docentes ponen a consideración de los padres el proyecto de aula a ser desarrollado.

Los alumnos gozan del respeto de los docentes y viceversa, no obstante cabe señalar que existen secciones con varios niños con problemas de disciplina, atención o compromisos cognitivos, motrices o auditivos que generan en el aula actitudes de violencia escolar.

No todos los padres siguen las instrucciones del docente en cuanto a evaluaciones especiales para que el niño obtenga un mejor rendimiento escolar, lo cual genera fractura en el proceso comunicativo entre el docente y el representante, quedando afectado negativamente el alumno.

Relaciones entre docentes- representantes

Las relaciones entre los docentes y representantes se limitan a la solicitud de apoyos a estos últimos para alcanzar un mejor desempeño académico y social del niño en los espacios escolares. Esto se realiza a través de conversaciones formales o informales donde hacen las solicitudes pertinentes y se acuerdan pautas de seguimiento de la conducta del educando.

Relaciones entre especialistas- representantes

Se realiza de manera formal. El especialista cita al padre cuando el alumno atraviesa por situaciones que ponen en compromiso su aprendizaje. El docente previamente debe haberse reunido con el padre para canalizar la entrevista con el especialista. Normalmente se le solicita apoyo en recursos materiales para canalizar actividades de reforzamiento.

Relaciones entre directivos- representantes

Relaciones entre administrativos- representantes

Se limitan a la expedición previa autorización del directivo de constancias y recaudos solicitados por los padres.

Aportes de los representantes

Estos sufragan los gastos de aseo de los espacios exteriores comunes y los del aula de su representado, así mismo colabora con materiales para la ambientación del aula y da aportes económicos para acondicionamiento general del aula. Los padres sufragan las verbenas y rifas que se realizan en el plantel.

Participación de la comunidad en toma de decisiones

Los representantes aprueban el proyecto de mejoramiento de planta física que se realiza al inicio del año escolar

Fomento del Desarrollo Local.

La escuela no participa directamente con los consejos comunales locales en actividades de mejoramiento de los espacios comunales. No obstante contribuye con su función educadora al enriquecimiento del acervo cultural en la participación de eventos científicos y divulgativos convocados por el Distrito Escolar 001.

Una vez caracterizado el plantel, el equipo de coinvestigadores participo en un taller denominado “La planificación estratégica como Herramienta en la gestión escolar” el cual estuvo liderado por la investigadora, con el apoyo del equipo Directivo. A partir de ese momento se inició la tercera etapa de esta fase Diagnóstica que conlleva al análisis situacional

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PLANTEL.

Para realizar el análisis situacional del plantel, se convocó a una reunión donde participó la mayoría del personal docente, administrativo,

obrero, algunos alumnos y representantes que a la vez habitan en la comunidad.

La técnica empleada fue la aplicación de la Matriz FODA a los diferentes miembros de la comunidad educativa para que analizaran la situación del plantel considerando las dimensiones surgidas en la caracterización. Los grupos de análisis se estructuraron en función de su ámbito de acción. De esta manera las dimensiones se analizaron con grupos heterogéneos, lo cual permitió obtener una visión ampliada de cada una de las unidades de análisis.

El Cuadro 11 muestra la organización de los grupos para la elaboración de la Matriz FODA.

Cuadro 11: Organización de los Participantes para la Matriz FODA

DIMENSIÓN	GRUPOS DE ANÁLISIS PARTICIPANTES
Pedagógica	Directivos, Docentes de Aula, Especialistas y Alumnos.
Organizativa-Administrativa	Directivos, Administrativos, Docentes de aula, especialistas y representantes.
Cultural -Organizacional	Directivos, Docentes de Aula y Especialistas, Obreros, Representantes y Alumnos
Infraestructura	Directivos, Docentes de Aula y Especialistas, Obreros y Representantes.
Comunitaria	Directivos, Docentes de Aula y Especialistas, Obreros y Representantes.

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que se conformaron 5 grupos en total, uno por cada unidad de análisis. Cada grupo elaboró la Matriz FODA de la dimensión que le correspondía. Una vez concluida en cada grupo, se presentaron en plenaria las conclusiones de la discusión y se sometieron a votación llegando al acuerdo de incluir por lo menos una conclusión por cada dimensión de análisis. Una vez finalizada la aplicación de la técnica de grupo nominal para la selección de las debilidades y fortalezas de la organización, y las oportunidades y amenazas que oferta el entorno, la matriz FODA quedó estructurada tal como se muestra en el Cuadro 12 de la página siguiente.

Cuadro 12: MATRIZ FODA U.E.JARDIN LEVANTE

FASE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>MISIÓN</p> <p>La Unidad Educativa Jardín Levante es una organización dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación que tiene como fin el desarrollo de las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa a la vez que contribuya con el desarrollo integral de los sectores aledaños, fundamentando su acción en las Teorías de Aprendizaje vigente, los principios de participación ciudadana y los valores: responsabilidad, respeto, paz, justicia, democracia y libertad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La institución cuenta con un equipo multidisciplinario (directivos, docentes, especialistas) competentes en el ejercicio de sus funciones 2. Se realiza un proceso de supervisión pedagógica y administrativa constante. 3. La mayoría del personal es sensible, solidario y colaborador 4. Existen comisiones de trabajo que responden a programas propuestos por la supervisión escolar: (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral). 5. La asociación civil esta electa y funciona en armonía con el personal. 6. Las aulas, casi en su totalidad están en buenas condiciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de criterios comunes para el desarrollo de las prácticas pedagógicas. 2. Indisciplina generalizada en la institución. 3. Bajo nivel en habilidades de procesos del pensamiento, comprensión lectora y procesos lógicos- matemáticos. 4. Desequilibrio de la matrícula entre los turnos, el turno de la mañana tiene tres secciones por grado y el de la tarde solo una. 5. El reglamento interno del plantel esta en proceso de construcción. 6. Carencia de sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad escolar 7. Los padres muestran desinterés en el proceso de formación de los hijos y lo vinculado a las actividades relacionadas con la institución. 8. Existen espacios (baños, cancha, salón múltiple) que ameritan reparaciones o acondicionamiento.
<p>VISIÓN.</p> <p>Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento de la institución escolar garantizando un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad ajustado a las exigencias de la sociedad.</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con la Universidad Simón Rodríguez en mejoramiento de la infraestructura y dotación de equipos 2. Apoyo del Centro de Formación Docente en la capacitación del personal 3. La escuela presenta una ubicación estratégica (cerca de universidades, escuelas deportivas) 4. Las universidades, institutos universitarios privados, y misiones, locales desarrollan actividades de pasantías y practicas profesionales dentro de los espacios escolares. 5. Aportes de las empresas básicas al mejoramiento de la infraestructura del plantel, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de indigentes y delincuentes en las adyacencias de la institución, agrediendo a los niños y bienes de la institución. 2. El consejo comunal esta desvinculado con la institución 3. El servicio de recolección de basura es inconstante 4. Ausencia de convenios con instituciones de salud publica que permitan la evaluación del niño y su grupo familiar de bajo recursos.

Nota Elaboración Propia

Fase de Negociación

En la Formulación de los fundamentos doctrinarios se realizó un ejercicio de reflexión en torno a una serie de preguntas. Luego de discusiones dirigidas y aplicando la técnica de la lluvia de ideas se elaboró la Misión, Visión, Valores, Estrategias de Acción y Objetivos Institucionales, los cuales se expresan a continuación.

- Misión de la Unidad Educativa Jardín Levante.

La Unidad Educativa Jardín Levante es una organización dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación que tiene como fin el desarrollo de las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa a la vez que contribuya con el desarrollo integral de los sectores aledaños, fundamentando su acción en las Teorías de Aprendizaje vigente, los principios de participación ciudadana y los valores: responsabilidad, respeto, paz, justicia, democracia y libertad.

- Visión de la Unidad Educativa Jardín Levante.

Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento de la institución escolar y de la sociedad Venezolana garantizando un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad ajustado a las exigencias de la sociedad.

- Valores

La Unidad Educativa Jardín Levante ha establecido como esquema axiológico que conduce a la toma de decisiones acertadas lo siguiente:.

Responsabilidad: Concebida esta como la facultad humana de hacer lo prometido, además de asumir las consecuencias de los actos con

madurez. Implica el concepto de confianza, pues sólo es posible confiar en quien es responsable. Este valor garantizará el éxito del cumplimiento de cada una de las tareas que se asuman en la organización, teniendo presente las consecuencias de los actos que de ellas se deriven

Respeto: según el Diccionario de la Real Academia española, respeto proviene del latín *respectus*, cuyo significado es atención, consideración. Para los miembros de la Comunidad Educativa Jardín Levante el respeto se refiere a todas las consideraciones que se han de tener hacia los pares y los otros integrantes de la comunidad escolar, consideran que es importante que las interrelaciones que en el seno de la organización se susciten, sucedan teniendo presente este valor

Paz: Este valor recoge una serie de postulados que incluyen valores de los ya mencionados, algunos a citar son convivencia, comprensión, tolerancia. Se orienta a la búsqueda de minimizar los episodios de violencia intra escolar que pueden suscitarse, están a favor de la actuación bajo un clima de serenidad emocional que conlleve al diálogo y la reflexión profunda del hecho educativo

Justicia: La justicia se hace presente como un valor que recoge la intención de dar a cada quien lo que le corresponde sin desniño de condición social, credo o estado de salud física o mental. La justicia incorpora elementos como premio y castigo, haciendo de la escuela un espacio para la formación de virtudes donde lo positivo es reforzado y lo negativo corregido. También es concebida como la equidad de la que se hace mención en los convenios internacionales, se cree que toda la comunidad educativa debe disfrutar de los servicios que oferta la escuela como centro de fortalecimiento de las

potencialidades humanas y al servicio de la comunidad local en condiciones de igualdad

Democracia: Esta presente como la capacidad manifiesta en la constitución y leyes de gobernar en favor de la intervención de las mayorías, el colectivo predomina sobre los intereses individuales que atenten contra la esencia del hombre. Ponen de manifiesto el profundo interés por respetar los derechos de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar. Incluye aspectos como la consulta, la participación y el consenso para la toma de decisiones que afecten a todos

Libertad: Está vinculado con la responsabilidad. Se concibe como la potestad que tiene cada miembro de la comunidad escolar de obrar de una manera u otra ajustado a las normas y principios convenidos y convencido de asumir con responsabilidad las consecuencias de sus actos. Incluye libertad de pensamiento, de culto de expresión y actuación.

- Estrategias de acción

Las estrategias de acción acordadas a partir de la Misión y Visión, son los escenarios que se desean alcanzar. Consideran los valores ya enunciados. Se establecen a priori unas tres estrategias por ámbito de la Matriz FODA.

En las jornadas de trabajo por los equipos conformados se estructuran las estrategias de acción. Se parte de la Misión y Visión evaluando los aspectos internos fuertes de la U.E Jardín Levante, que permiten aprovechar una Oportunidad del Entorno. De igual forma se consideró reforzar aspectos internos débiles que la hacen vulnerable. El Cuadro 13 muestra un resumen de las estrategias elaboradas.

CUADRO 13: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN U.E.JARDIN LEVANTE

<p>Misión La Unidad Educativa Jardín Levante es una organización dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación que tiene como fin el desarrollo de las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa a la vez que contribuya con el desarrollo integral de los sectores aledaños, fundamentando su acción en las Teorías de Aprendizaje vigente, los principios de participación ciudadana y los valores: responsabilidad, respeto, paz, justicia, democracia y libertad.</p> <p>Visión. Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento de la institución escolar garantizando un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad ajustado a las exigencias de la sociedad.</p>	<p>FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La institución cuenta con un equipo multidisciplinario (directivos, docentes, especialistas) competentes en el ejercicio de sus funciones 2. Se realiza un proceso de supervisión pedagógica y administrativa constante. 3. La mayoría del personal es sensible, solidario y colaborador 4. Existen comisiones de trabajo que responden a programas propuestos por la supervisión escolar: (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral). 5. La asociación civil esta electa y funciona en armonía con el personal. 6. Las aulas, casi en su totalidad están en buenas condiciones 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de criterios comunes para el desarrollo de las prácticas pedagógicas. 2. Indisciplina generalizada en la institución. 3. Bajo nivel en habilidades de procesos del pensamiento, comprensión lectora y procesos lógicos- matemáticos. 4. Desequilibrio de la matrícula entre los turnos, el turno de la mañana tiene tres secciones por grado y el de la tarde solo una. 5. El reglamento interno del plantel esta en proceso de construcción. 6. Carencia de sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad escolar 7. Los padres muestran desinterés en el proceso de formación de los hijos y lo vinculado a las actividades relacionadas con la institución. 8. Existen espacios (baños, cancha, salón múltiple) que ameritan reparaciones o acondicionamiento.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con la Universidad Simón Rodríguez en relación al mejoramiento de la infraestructura y dotación de equipos 2. Apoyo del centro de formación docente en la capacitación del personal 3. La escuela presenta una ubicación estratégica (cerca de centros comerciales, iglesia, hospitales, universidades, escuelas deportivas) 4. Las universidades, institutos universitarios privados, y misiones, locales desarrollan actividades de pasantías y practicas profesionales dentro de los espacios escolares. 5. Aportes de las empresas básicas al mejoramiento de la infraestructura del plantel, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de competencias laborales de los diferentes miembros del personal de la institución. 2. Optimizar el funcionamiento de las diferentes comisiones establecidas para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral). 3. Mejorar condiciones de infraestructura y dotación de mobiliario y equipos en las aulas 4. Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico y administrativo. 5. Establecer nexos con instituciones salud pública para propiciar jornadas de divulgación y asistencia médica a los miembros de la comunidad 6. Ofertar alternativas de capacitación a nivel ocupacional dirigidas a los representantes y demás miembros de la comunidad escolar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar las prácticas pedagógicas a fin de generar aprendizajes de calidad. 2. Distribuir la matrícula escolar de manera equitativa entre ambos turnos y propiciar la captación de nuevos inscritos para los próximos años escolares. 3. Elaborar normativas de funcionamiento escolar involucrando en la consulta a todas aquellas otras organizaciones que funcionan en la escuela (universidades, misiones, iglesias). 4. Implantar el programa de “escuela para padres” con la participación de especialistas en temas relacionados con el desarrollo infantil. 5. Involucrar a los padres en proyectos de escuelas deportivas para alumnos y miembros de la comunidad local. 6. Gestionar con Empresas Básicas, Gobernación y/o Alcaldía recursos para el mejoramiento de la planta física. 7. brindar capacitación al personal docente en herramientas para el fomento de disciplina en los espacios escolares 8. Desarrollo estrategias de aprendizaje que promuevan el uso de procesos del pensamiento, de habilidades lectoescritoras y lógico-matemáticas
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de indigentes y delincuentes en las adyacencias de la institución, agrediendo a los niños y bienes de la institución. 2. El consejo comunal esta desvinculado con la institución. 3. El servicio de recolección de basura es inconstante. 4. Ausencia de convenios con instituciones de salud publica que permitan la evaluación del niño y su grupo familiar de bajo recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar con el apoyo de la asociación civil un programa de vigilancia escolar. 2. Establecer nexos laborales con el consejo comunal del sector Alta Vista. 3. Implementar jornadas de saneamiento y mejoramiento ambiental en las áreas aledañas al plantel, involucrando a las comisiones de trabajo del plantel 4. propiciar convenios entre las diferentes unidades de especialistas de la escuela y los organismos de salud pública local para lograr la evaluación temprana de los niños del plantel que lo requieran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. propiciar actividades conjuntas con el consejo comunal que conlleven al desarrollo del sentido de pertenencia de la escuela y los espacios comunales aledaños a ella.

Nota: Elaboración propia

Del conjunto de estrategias que surgen del cruce de la Matriz FODA se seleccionan, aplicando técnica de grupo nominal, las siguientes once estrategias:

1. Mejoramiento de competencias laborales de los diferentes miembros del personal de la institución.
2. Optimizar las prácticas pedagógicas a fin de generar aprendizajes de calidad.
3. Implantar el programa de “escuela para padres” con la participación de especialistas en temas relacionados con el desarrollo infantil.
4. Ofertar alternativas de capacitación a nivel ocupacional dirigidas a los representantes y demás miembros de la comunidad escolar.
5. Establecer nexos con instituciones salud pública para propiciar jornadas de divulgación y asistencia medica a los miembros de la comunidad.
6. Propiciar actividades conjuntas con el consejo comunal que conlleven al desarrollo del sentido de pertenencia de la escuela y los espacios comunales aledaños a ella.
7. Diseñar con el apoyo de la asociación civil un programa de vigilancia escolar.
8. Gestionar con Empresas Básicas, Gobernación y/o Alcaldía recursos para el mejoramiento de la infraestructura escolar y la dotación de mobiliario y equipo sen las aulas.
9. Elaborar normativas de funcionamiento escolar involucrando en la consulta a todas aquellas otras organizaciones que funcionan en la escuela (universidades, misiones, iglesias).
10. Optimizar el funcionamiento de las diferentes comisiones establecidas para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la

supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).

11. Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico, administrativo y de los servicios.

Los objetivos institucionales

Los objetivos organizacionales que permiten la articulación de la misión con el contexto en la cual esta se inserta quedan definidos de la siguiente manera:

1. Desarrollar las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa teniendo presente las teorías de aprendizaje vigentes en el contexto de la nueva propuesta de rediseño curricular.
2. Fomentar el desarrollo local a través de la articulación de las acciones de la escuela con instituciones gubernamentales y la comunidad local, en el marco del desarrollo endógeno propuesto en el décimo plan de la Nación.
3. Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento integral de la organización escolar en el ámbito local.
4. Garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad que satisfaga las necesidades de la sociedad actual.

Una vez formulado los fundamentos doctrinarios de la organización se procede a la elaboración de planes y proyectos cónsonos con la filosofía de gestión como ultima etapa de la fase de negociación. Estos planes se compendian en los Cuadro 14 y 15 siguientes bajo dos modalidades: el Plan Funcional 2.008-2.011 y el Plan Operativo 2.008-2.009 que constituye el primer de gestión.

PLAN FUNCIONAL (2007/2011) UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE

Visión.

Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento de la institución escolar garantizando un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad ajustado a las exigencias de la sociedad.

Misión

La Unidad Educativa Jardín Levante es una organización dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación que tiene como fin el desarrollo de las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa a la vez que contribuya con el desarrollo integral de los sectores aledaños, fundamentando su acción en las Teorías de Aprendizaje vigente, los principios de participación ciudadana y los valores: responsabilidad, respeto, paz, justicia, democracia y libertad.

Cuadro 14: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN FUNCIONAL (2007/2011)

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1 Desarrollar las potencialidades humanas de los miembros de la comunidad educativa teniendo presente las teorías de aprendizaje vigentes en el contexto de la nueva propuesta de rediseño curricular.	1.1Mejoramiento de competencias laborales de los diferentes miembros del personal de la institución.	1.1.1Incorporar al 25% del personal a un proceso de mejoramiento continuo de competencias laborales	1.1.2Incorporar al 50% del personal a un proceso de mejoramiento continuo de competencias laborales	1.1.3Incorporar al 75% del personal a un proceso de mejoramiento continuo de competencias laborales
	1.2 Optimizar las prácticas pedagógicas a fin de generar aprendizajes de calidad.	1.2.1Establecer criterios comunes en cuanto a la planificación, desarrollo y evaluación estrategias de aprendizaje que promuevan el uso de procesos del pensamiento, de habilidades lectoescritoras y lógico-matemáticas, ajustadas a las nuevas teorías de aprendizaje y al currículo actual.	1.2.2Establecer criterios comunes en cuanto a la planificación, desarrollo y evaluación estrategias de aprendizaje que promuevan el uso de procesos del pensamiento, de habilidades lectoescritoras y lógico-matemáticas, ajustadas a las nuevas teorías de aprendizaje y al currículo actual	1.2.3Establecer criterios comunes en cuanto a la planificación, desarrollo y evaluación estrategias de aprendizaje que promuevan el uso de procesos del pensamiento, de habilidades lectoescritoras y lógico-matemáticas, ajustadas a las nuevas teorías de aprendizaje y al currículo actual
	1.3Implantar el programa de “escuela para padres” con la participación de especialistas en temas relacionados con el desarrollo infantil.	1.3.1Incorporar al 10% de los representantes en el desarrollo del programa “escuela para padres”	1.3.2Incorporar al 15% de los representantes en el desarrollo del programa “escuela para padres”	1.3.3Incorporar al 20% de los representantes en el desarrollo del programa “escuela para padres”
	1.4Ofertar alternativas de capacitación a nivel ocupacional dirigidas a los representantes y demás miembros de la comunidad escolar	1.4.1Establecer convenios con organizaciones publicas a fin de capacitar a miembros de la comunidad educativa en las áreas de interés ocupacional	1.4.2Ejecutar convenios realizados con organizaciones publicas a fin de capacitar a miembros de la comunidad educativa en las áreas de interés ocupacional	1.4.3Evaluar los resultados de los convenios con organizaciones publicas para continuar la capacitación de los miembros de la comunidad educativa.

Cuadro 14: **UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN FUNCIONAL (2007/2011)** (Continuación)

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
2 Fomentar el desarrollo local a través de la articulación de las acciones de la escuela con instituciones gubernamentales y la comunidad local, en el marco del desarrollo endógeno propuesto en el décimo plan de la Nación	2.1 Establecer nexos con instituciones salud pública para propiciar jornadas de divulgación y asistencia medica a los miembros de la comunidad	2.1.1 Ejecución de campañas preventivas de vacunación, SIDA, embarazo precoz y uso indebido de drogas.	2.1.2 Ejecución de campañas preventivas de vacunación, SIDA, embarazo precoz y uso indebido de drogas.	2.1.3 Ejecución de campañas preventivas de vacunación, SIDA, embarazo precoz y uso indebido de drogas.
	2.2 Propiciar actividades conjuntas con el consejo comunal que conlleven al desarrollo del sentido de pertenencia de la escuela y los espacios comunales aledaños a ella.	2.2.1 Ejecutar Campañas conjuntas (escuela/ consejo comunal) para el desarrollo del sentido de cuido y pertinencia de de la escuela a los espacios comunales.	Implementar jornadas semestrales de saneamiento y mejoramiento ambiental en las áreas aledañas al plantel, involucrando a las comisiones de trabajo del plantel	2.2.3 Involucrar a los padres en proyectos de escuelas deportivas para alumnos y miembros de la comunidad local.
	2.3 Diseñar con el apoyo de la asociación civil un programa de vigilancia escolar.	2.3.1 Establecer acciones con los organismos de seguridad municipal y los miembros de la asociación civil para formular un proyecto de vigilancia escolar.	2.3.1 Ejecutar proyecto de vigilancia escolar según el alcance de su diseño	2.3.1 Ejecutar proyecto de vigilancia escolar según el alcance de su diseño.
3 Conformar una comunidad educativa, crítica, reflexiva, participativa y productiva que contribuya al fortalecimiento integral de la organización escolar en el ámbito local.	3.1 Gestionar con Empresas Básicas, Gobernación y/o Alcaldía recursos para el mejoramiento de la infraestructura escolar y la dotación de mobiliario y equipo sen las aulas.	3.1 Diseñar con los miembros de la asociación civil un proyecto de mejoramiento de la planta física del plantel.	3.2 Ejecutar proyecto de mejoramiento de la planta física del plantel	3.3 Ejecutar y evaluar resultados del proyecto de mejoramiento de la planta física del plantel.

Cuadro 14: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN FUNCIONAL (2007/2011) (Continuación)

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROPOSITOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
4 Garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad que satisfaga las necesidades de la sociedad actual.	4.1Elaborar normativas de funcionamiento escolar involucrando en la consulta a todas aquellas otras organizaciones que funcionan en la escuela (universidades, misiones, iglesias)	4.1.1 Diseñar el modelo normativo que regula las funciones de cada miembro de la comunidad escolar que hace vida en el plantel.	4.1.2Aplicar el modelo normativo que regula las funciones de cada miembro de la comunidad escolar que hace vida en el plantel.	4.1.3Aplicar el modelo normativo que regula las funciones de cada miembro de la comunidad escolar que hace vida en el plantel.
	4.2 Optimizar el funcionamiento de las diferentes comisiones establecidas para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).	4.2.1. Integrar a la comunidad escolar en el desarrollo de los planes de cada comisión establecida para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).	4.2.2 Gestionar fondos para el desarrollo de los planes de cada comisión establecida para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).	4.2.3 realizar eventos de divulgación de a la comunidad escolar sobre desarrollo de las actividades establecida para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).
	4.3 Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico, administrativo y de servicios.	4.3.1 Realizar supervisiones formales trimestrales orientadas a mejorar la calidad del proceso educativo que se ofrece en el plantel y a verificar el alcance de la misión y visión organizacional.	4.3.2 Realizar supervisiones formales trimestrales orientadas a mejorar la calidad del proceso educativo que se ofrece en el plantel y a verificar el alcance de la misión y visión organizacional.	4.3.3 Realizar supervisiones formales trimestrales orientadas a mejorar la calidad del proceso educativo que se ofrece en el plantel y a verificar el alcance de la misión y visión organizacional..

Nota: Elaboración propia

Cuadro 15: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009)

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.1 Mejoramiento de competencias laborales de los diferentes miembros del personal de la institución	1.1.1 Incorporar al 25% del personal a un proceso de mejoramiento continuo de competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de competencias en el área de gerencia educativa a 1 directivo Desarrollo de competencias en relación a las prácticas pedagógicas a 7 docentes. Desarrollo de competencias específicas a los especialistas en su área de acción. Desarrollo de competencias en el área de manejo del computador a 1 personal administrativo. Desarrollo de habilidades referidas al manejo de desperdicio a Un (01) obrero. 	Elaborar plan de formación del personal del plantel para el periodo escolar 2007/2008.	Informe diagnóstico de necesidades de capacitación de El personal.	Durante el primer trimestre
			<ul style="list-style-type: none"> Invitar al personal a participar en círculos de estudios para el mejoramiento de competencias específicas. Organización y puesta en marcha de los círculos de estudio. Gestionar capacitación del personal en los diferentes centros de formación de la zona. Solicitar al centro de formación y Universidades de la zona los programas de formación docente previstos para el 2007/2008. Solicitar al INCE y Universidades locales la programación referida a cursos, talleres y seminarios para el desarrollo de competencias en el área administrativa escolar y el uso del computador. Incentivar al personal a realizar cursos para el desarrollo de competencias específicas en su área de trabajo. Incentivar al personal a realizar estudios de mejoramiento profesional otorgando los beneficios. 	Temario y horario del círculo de estudio	Segundo y tercer trimestre
				<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de postgrados a las universidades locales. Solicitudes de cursos talleres y seminario para el desarrollo de competencias en el área administrativa escolar y el uso del computador. 	Segundo y tercer trimestre

Cuadro 15: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.2 Optimizar las prácticas pedagógicas a fin de generar aprendizajes de calidad.	1.2.1 Establecer criterios comunes en cuanto a la planificación, desarrollo y evaluación de estrategias de aprendizaje que promuevan el uso de procesos del pensamiento, de habilidades lectoescritoras y lógico-matemáticas, ajustadas a las nuevas teorías de aprendizaje y al currículo actual.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los perfiles de ingresos y egresos por grados. 	Encuentros docentes para diseñar y discutir los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos por grados.	Diseño curricular, características del niño según la etapa de desarrollo. Diagnostico inicial.	Trimestre 1
		<ul style="list-style-type: none"> Establecer criterios comunes para elaborar el Diagnostico Inicial, Planificación de Aula, Diseño de Estrategias Metodologicas y de Evaluación y demás instrumentos empleados en proceso educativo. 	Dinámicas grupales docentes para definir criterios y formularios de elaboración de diagnostico inicial, planificación de aula (P Ay planes diarios semanales,) diseño de estrategias metodologicas y de evaluación y demás instrumentos empleados en proceso educativo.	Salón de discusión, material de oficina, diseño curricular vigente, modelos de planes e instrumentos de evaluación. Materiales de oficina.	Primer trimestre.
		<ul style="list-style-type: none"> Diseño y ejecución de proyectos para el desarrollo de habilidades de lectoescritura y lógico matemático. 	Diagnostico de lectura y de conocimientos lógicos matemáticos. Diseño de proyecto para mejorar habilidades de lectoescritura y lógico matemático	Material de lectura y cálculo. Hojas de trabajo. Hojas de evaluación.	Durante los tres trimestres del año

Cuadro 15: **UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)**

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.3 Implantar el programa de “escuela para padres” con la participación de especialistas en temas relacionados con el desarrollo infantil.	1.3.1 Incorporar al 10% de los representantes en el desarrollo del programa “escuela para padres”	Realizar tres encuentros formativos en torno al desarrollo de habilidades para el apoyo del niño en el hogar en la realización de sus labores escolares.	Formación del equipo de especialistas invitados a compartir experiencias en el programa escuela para padres. Elaboración de cronograma de charlas Desarrollo de la primera charla: “Ayudando al niño en el hogar”	Representantes, Psicólogo, orientador, Psicopedagogo, Docentes.	Primer trimestre.
			Desarrollo de la segunda charla: “La formación de buenos hábitos”.	Representantes, Psicólogo, orientador, Psicopedagogo, Docentes	segundo Trimestre
			Desarrollo de la tercera charla “Manejo de los aciertos y fracasos escolares”	Representantes, Psicólogo, orientador, Psicopedagogo, Docentes	Tercer Trimestre

Cuadro 15: **UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)**

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.4Ofertar alternativas de capacitación a nivel ocupacional dirigidas a los representantes y demás miembros de la comunidad escolar	1.4.1Establecer convenios con organizaciones publicas a fin de capacitar a miembros de la comunidad educativa en las áreas de interés ocupacional	Realizar acuerdos con la Casa de la Mujer para la capacitación de los representantes y demás miembros de la comunidad local en lo referido a: labores del hogar. Realizar acuerdos con el INCE para la capacitación de los representantes y demás miembros de la comunidad local en lo referido a: plomería, electricidad y herrería.	Aplicación de encuestas sobre las necesidades de capacitación de los representantes y demás miembros de la comunidad local en lo referido a: labores del hogar, plomería, electricidad y herrería. Firmar acuerdos con casa de la mujer e INCE para ofertar alternativas de capacitación.	Representantes, docente coordinador de proyecto, directivo.	Segundo y tercer trimestre.
2.1Establecer nexos con instituciones salud pública para propiciar jornadas de divulgación y asistencia medica a los miembros de la comunidad	2.1.1Ejecución de campañas preventivas de vacunación, SIDA, embarazo precoz y uso indebido de drogas.	Realizar una campaña trimestral de vacunación. Realizar campañas preventivas de enfermedades de transmisión sexual, embarazo precoz, y uso indebido de las drogas.	Solicitar y ejecutar campañas de vacunación a organismos de salud publica del estado para prevenir hepatitis, rubéola, sarampión, varicela.	Personal de Sanidad. Comunicados.	trimestral
			Solicitar y ejecutar campañas preventivas de enfermedades de transmisión sexual, embarazo precoz, y uso indebido de las drogas. Actividad especial coordinada por la comisiona de salud escolar	Personal de Sanidad. Comunicados. carteleras, panfletos	Segundo trimestre.

Cuadro 15: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
2.2 Propiciar actividades conjuntas con el consejo comunal que conlleven al desarrollo del sentido de pertenencia de la escuela y los espacios comunales aledaños a ella.	2.2.1 Ejecutar Campañas conjuntas (escuela/ consejo comunal) para el desarrollo del sentido de cuidado y pertinencia de de la escuela a los espacios comunales.	Ejecutar semestral una campaña para sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de conservar la escuela y los espacios comunales aledaños a ella en buen estado, por ser patrimonio de la localidad.	Jornada de embellecimiento de la escuela y sus alrededores. Campaña de concientización sobre la conservación de los espacios escolares y su alrededor en buen estado por ser parte del patrimonio local, empleando para ello el periódico mural, lunes cívicos, carteleras, charlas de docentes, otras.	Plantas, material de papelería, discursos persuasivos en relación al tema, carteleras.	Primer y Tercer Trimestre
2.3 Diseñar con el apoyo de la asociación civil un programa de vigilancia escolar.	2.3.1 Establecer acciones con los organismos de seguridad municipal y los miembros de la asociación civil para formular un proyecto de vigilancia escolar.	<ul style="list-style-type: none"> Formular proyecto de seguridad escolar con la participación de representantes de la asociación civil, 171 y personal del plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de la asociación civil con los representantes del 171 para coordinar un plan de seguridad escolar. incorporar a padres que elaboren con los organismos de seguridad en proyecto de seguridad escolar Comunicar a los padres sobre el proyecto de seguridad escolar. aprobar en asamblea la ejecución del proyecto de seguridad escolar. 	Asociación civil, representantes del 171, padres, proyecto de seguridad.	Durante el año

Cuadro 15: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
3.1 Gestionar con Empresas Básicas, Gobernación y/o Alcaldía recursos para el mejoramiento de la infraestructura escolar y la dotación de mobiliario y equipo en las aulas.	3.1 Diseñar con los miembros de la asociación civil un proyecto de mejoramiento de la planta física del plantel.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico detallado sobre las carencias en cada uno de los espacios de la planta física del plantel. Diseñar un plan de acción para mejorar la planta física de la escuela. Solicitar apoyo de los diferentes entes gubernamentales para el suministro de los recursos para ejecutar lo planeado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formar una comisión de trabajo integrada por personal del plantel, asociación civil, delegados de la Universidad Simón Rodríguez y representante del Consejo Comunal. Hacer el diagnóstico de las necesidades de reparación y ampliación del plantel. Presentar los proyectos en los entes gubernamentales para solicitar financiamiento para su ejecución. 	Diagnóstico de necesidades, proyectos, presupuestos	Durante el año
4.1 Elaborar normativas de funcionamiento escolar involucrando en la consulta a todas aquellas otras organizaciones que funcionan en la escuela (universidades, misiones, iglesias)	4.1.1 Diseñar el modelo normativo que regula las funciones de cada miembro de la comunidad escolar que hace vida en el plantel.	<ul style="list-style-type: none"> Reunir a representantes de las diferentes organizaciones que hacen vida en el plantel para diseñar el modelo normativo que regule las funciones de cada miembro de la comunidad escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar reunión para la formulación de la discusión en torno a las reglas que regulen la actuación de cada miembro de la comunidad escolar. Realizar taller donde se discutan las propuestas realizadas por cada sector. 	Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, LOPNA, Constitución, notificaciones. Acuerdos. propuesta	Primer trimestre.

Cuadro 15: UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (Continuación)

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
4.1Elaborar normativas de funcionamiento escolar involucrando en la consulta a todas aquellas otras organizaciones que funcionan en la escuela (universidades, misiones, iglesias)	4.1.1 Diseñar el modelo normativo que regula las funciones de cada miembro de la comunidad escolar que hace vida en el plantel.	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir las propuestas realizadas por cada sector que conforma la comunidad escolar. • Aprobar la propuesta de Normativa del plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar acuerdos para posteriormente aprobarlos por mayoría simple • Enviar propuesta de normativa a la defensoría escolar para solicitar su revisión y aprobación. Notificar a los padres la puesta en vigencia del normativo o reglamento escolar que regula las actividades del plantel. 	Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, LOPNA, Constitución, notificaciones. Acuerdos. propuesta	Primer trimestre.
4.2Optimizar el funcionamiento de las diferentes comisiones establecidas para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).	4.2.1. Integrar a la comunidad escolar en el desarrollo de los planes de cada comisión establecida para el cumplimiento de los diferentes programas propuestos por la supervisión educativa (red comunicacional, seguridad vial, ambiente y salud integral).	<ul style="list-style-type: none"> • Formular planes anuales para el funcionamiento de cada comisión, según orientaciones dadas por la supervisión educativa y ajustada a las necesidades del plantel. • Organizar el funcionamiento de las comisiones de manera que no interfiera con las actividades de docencia de cada maestro coordinados de la comisión. • Lograr financiamiento por parte de la asociación civil a cada una de las actividades pautadas por cada comisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a la supervisión del municipio la programación anual de las actividades que debe realizar cada comisión. • Nombrar docentes coordinador de cada comisión por espacio de un año escolar. • Asignar espacio de tiempo libre de asistencia al aula para que el docente coordinador planifique y ejecute las actividades propias a cada comisión. • Solicitar apoyo de la asociación civil y la participación de los padres para que cooperen en la coordinación de las actividades de cada comisión de trabajo y el suministro de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. 	Programación anual de las actividades de las diferentes comisiones que funcionan en el plantel. docente coordinador de comisiones Cronograma de trabajo del docente coordinador con la comisión. Recursos financieros y materiales.	Durante el año.

Cuadro 15: **UNIDAD EDUCATIVA JARDÍN LEVANTE PLAN OPERATIVO (2008/2009) (continuación)**

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
4.3 Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico, administrativo y de servicios.	4.3.1 Realizar supervisiones formales trimestrales orientadas a mejorar la calidad del proceso educativo que se ofrece en el plantel y a verificar el alcance de la misión y visión organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cronograma de visita al aula, especialistas y administrativos. Visitar por lo menos una vez cada trimestre a cada una de las unidades del plantel, retroalimentar y hacer seguimiento de las observaciones y acuerdos. Realizar un registro de los progresos y dificultades en cada una de las competencias evaluada al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cronograma de visitas Diseñar instrumentos de vistas que recojan información sobre las actividades de orden pedagógico y administrativo que realizan docentes y especialistas. Diseñar instrumentos que permitan evaluar el desempeño del personal administrativo, ajustado al cumplimiento de sus funciones. Elaborar un informe sobre los progresos y limitaciones que presenta el personal para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de la misión y visión institucional. 	Cronograma e instrumentos de visitas Informe sobre los progresos y limitaciones que presenta el personal para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de la misión y visión institucional.	Durante el año

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se ha diseñado un modelo de planificación estratégica que permite articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de la Unidad Escolar Jardín Levante, con el funcionamiento de la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos.

Así mismo se ha logrado realizar un análisis situacional a la U.E. Jardín Levante a fin de determinar las oportunidades, amenaza, debilidades y fortalezas de la institución, lo cual permitió formular la filosofía de gestión del plantel estableciendo la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar. Adicionalmente, se formularon planes para una conducción escolar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales

Todo este ejercicio ha facilitado la construcción de un modelo de planificación estratégica participativo y consensuado que permite la formulación del Plan Estratégico escolar adecuado a las características de la Escuela Básica venezolana.

La aplicación de una investigación de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, permitió recabar la información necesaria para realizar la propuesta que en esta se presenta, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar.

Es importante destacar que a nivel teórico se concluye en relación a los temas propuestos que:

- La Planificación Estratégica debe ser considerada como una herramienta de gestión escolar toda vez que se adecua a las características de las escuelas venezolanas, las cuales ejercen sus

funciones en un entorno cambiante y con cada vez menores recursos y mayores compromisos a nivel social.

- La Planificación Estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.
- Para que este modelo de planificación resulte efectivo en su aplicación es necesario consultar las opiniones de todos aquellos que de manera directa o indirecta participan como beneficiarios o productores del servicio educativo que en la organización se gesta
- En cuanto a la educación y el nuevo paradigma que se propone, se tiene que la educación como proceso de formación de sociedades ha de ajustarse al nuevo paradigma propuesto para dar respuesta a los problemas de formación de las sociedades humanas. El mismo está centrado en las teorías del constructivismo y humanismo democrático y proponen la formación de un hombre crítico, constructor de un pensamiento y de acciones que marquen de manera positiva y sustentable el espacio en el cual se desenvuelve. Ese individuo que se forma en este nuevo paradigma rompe las fronteras del saber integrando sus conocimientos, acciones y pensamientos. Por esto que para lograrlo requiera de una escuela transformada en sus roles como organización.
- Bajo el nuevo paradigma, la labor de la escuela diste de ser sólo un centro de reproducción de conocimientos para llegar a convertirse en un lugar para la creación de soluciones a problemas del entorno. Entra aquí la relación dinámica entre el plantel y el contexto, que visto desde una visión sistémica y holística se puede comprender e intervenir.

- La escuela actual merece ser gestionada bajo un enfoque de la gerencia estratégica, donde se consideren las oportunidades y amenazas que el entorno oferta para potenciar las fortalezas y disminuir sus debilidades como organización escolar.
- La escuela conduce su acción intentando fortalecer las potencialidades del hombre y mediando en el desarrollo de las comunidades aledañas a esta. De allí que la escuela sea vista como motor de los cambios que se susciten dentro de la comunidad.
- La actual constitución y las propuestas recogidas en el Proyecto Educativo Bolivariano le asignan a la organización escolar la tarea de vincular las propuestas de los Consejos Comunales a los planes de desarrollo institucional, estableciendo vínculos entre la realidad comunal y la escolar. Bajo este contexto, la escuela es llamada a participar en la solución de los problemas comunales y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (1999) Constitución Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela
- Assensa P. Victor. La escuela y el centro de formación como organizaciones socio técnicas: Cuaderno de Trabajo Número 6 Educación Técnico Profesional Dirección de centros de formación y educación para el trabajo (parte I), tomado de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad06a01.htm>. El 20 de junio de 2007
- Babbie, E.(2000).*Fundamentos de la Investigación Social* .Mexico International Thomson Editores.
- Barroso, M.(1999). *Meditaciones Gerenciales*.Caracas: Galac S.A.
- Chávez, P. Reconstruyendo la escuela: *Una propuesta para la construcción de Proyectos Escolares con un enfoque estratégico y participativo* tomado de: <http://servicios.iesa.edu.ve/foroeducativo/ProyectosEscolares.htm>. El 23 de Marzo de 2004.
- Chiavenato, I (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw-Hill.
- Colectivo de autores (2007) Bases Metodológicas Y Conceptuales Básicas Para El Proceso De Diseño, Implementación Y Control De La Planificación Estratégica Y La Dirección Por Objetivo, Basada En Valores. La Habana
- Congreso de la Republica de Venezuela.(1980) Ley Orgánica de Educación con su Reglamento.

- Congreso de la Republica de Venezuela.(1980) Exposición de Motivos. Ley Organica de Protección del niño y del Adolescente.
- Eyzaguirre, N (2006) Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica Lima, Perú. Ed OFICINA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.
- Franceschi, A. (2004) La Gestión Como Factor de Influencia en la Calidad de la Educación en Establecimientos Escolares. *Kaleidoscopio*, Vol 1 N^o 2 1002-113.
- Franceschi, A. (2007) Modelo de Planificación Estratégica Escolar: el Plan de Desarrollo de la Escuela Básica Nacional Guayana (EBNG). La Habana
- Flores, V (1992) Planificación Estratégica, Caracas ED CINTERPLAN
- Galeano R , Alberto. Cambio, creatividad e innovación en la gestión de los centros de formación El proyecto innovador de centro. Cuaderno de Trabajo Número 6 Educación Técnico Profesional Dirección de centros de formación y educación para el trabajo (parte I) tomado de <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad06a02.htm>. Tomado el 20 de junio de 2007.
- Davis, G y Thomas, M (1992) *Escuelas eficaces y profesores eficientes* Madrid.Ed La Muralla
- Gallegos R, Educación Holista: Nuevo Paradigma Educativo del Siglo XX, tomado de
- Guedez,V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Segunda Edición, Ed. Tropykos/CLADEC.

- IVEPLAN (1991) *Planificación y Política*. Caracas Ed. Instituto Venezolano de Planificación .
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1990). *Administración en las organizaciones: Enfoques de sistema y de contingencias*. México: McGraw-Hill.
- Lavín, S; Del Solar, S y Padilla, A. (1997) El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Construcción de Identidad Guía Metodologica Para Los Centros Educativos, **Santiago**
- Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación
Tomado de
[http://www.gerenciasocial.org.ve/bases_datos/bdpros/mapa_general.p](http://www.gerenciasocial.org.ve/bases_datos/bdpros/mapa_general.pdf)
[df](http://www.gerenciasocial.org.ve/bases_datos/bdpros/mapa_general.pdf) el 10 de agosto de 2007
- Martí, J (2007) La investigación- Acción Participativa: estructura y fases. Madrid Universidad Complutense de Madrid.
- Martín, M (1996). *Organización y planificación integral de centros* Madrid: Escuela Española.
- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-practico*. Caracas: Ed. Textos.
- Martínez, M. (1999). *La nueva ciencia: Su desafío, lógica y método*. México: Ed. Trillas.
- Méndez, E. Crisis del paradigma organizativo gerencial. Tomado de
[http://www.monografias.com/trabajos15/crisis-educacion/crisis-](http://www.monografias.com/trabajos15/crisis-educacion/crisis-educacion.shtml)
[educacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/crisis-educacion/crisis-educacion.shtml) el 8 de sep de 2005.
- Ministerio de Educación.(1999). *Proyecto educativo nacional*. Caracas: Versión Preliminar.

- Ministerio de Educación y Deporte. (2004). *La educación bolivariana: Políticas, programas y acciones: Cumpliendo las metas del nuevo milenio*. Caracas.
- Ministerio de educación y cultura. Revista EDUCERE. Proyecto Educativo Integral Comunitario: Una Gestión que se Construye en Conjunto .Caracas Año 10, Nº 34 • Julio - Agosto - Septiembre 2006 • 551 - 554.
- Palom, J. La misión y el liderazgo en las organizaciones al servicio del progreso humano. Tomado de <http://osph.tripod.com/id1.html> El 29 de Octubre de 2007.
- Pini, M, El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas. Tomado de <http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=monica+eva+pini&meta=>. El 3 de julio de 2005.
- Rivas, C.(1995). *Los nuevos Paradigmas Educativos*. Caracas: Ediciones, Cuadernos Lagoven.
- Rodríguez, M (1997). *Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias*. Caracas: FEDEUPEL,
- Salcedo, I y Romero, J Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano Revista Venezolana de Gerencia Año 11, No. 33, 2006 tomado de http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-998420060030000006&lng=es&nrm=is.. El 29/10/2007
- Saloner, Sherpard y Podolny (2005) *Administración de Empresas Estratégicas México*. Ed Limusa.

Sandoval, M. (2004). Funciones de la Gerencia Escolar. *Cuadernos Monográficos Candidus, Año 1 N° 4*, 32-38.

Senge, P (1992) *La quinta disciplina: como impulsar organizaciones inteligentes* España. Barcelona España, Ed Granica

UNESCO (1994) Modelo de gestión GESEDUCA. Chile. Publicado por UNESCO-OREALC.