

INSTITUTO SUPERIOR
PEDAGÓGICO PRIVADO

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR
PEDAGOGICO PRIVADO
“DEL CENTRO”



DECRETO SUPREMO N°03-94-DE.

**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA GESTIÓN
Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA
Y APRENDIZAJE DE LOS JÓVENES DEL 1º GRADO DE
SECUNDARIA DE LA I.E. “PRAXIS” – EL TAMBO - HUANCAYO.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

PRESENTADA POR:

HUAMAN BARRETO NILIA

CUCHO PEREZ SALVADOR AMÉRICO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE PROFESOR EN
EDUCACIÓN SECUNDARIA
ESPECIALIDAD: CTA Y COMUNICACIÓN.

HUANCAYO – PERÚ

2023

DEDICATORIA:

Hoy cuando vemos culminada una más de nuestras metas, debemos dedicarlo:

A nuestros padres por ser seres de infinita bondad, quienes se han desvelado por darnos lo mejor y hacer de nosotros un buen perfil y ejemplo para la sociedad quienes sin importar las condiciones, lucharon para que cada día me supere a ustedes les pertenece este triunfo.

A nuestros amigos (os), compañeros de estudios y docentes. Gracias por apoyarme y mantenernos siempre unidos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Finalmente queremos expresar nuestros más grande y sincero agradecimiento a la señora directora, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

Los Autores.

ÍNDICE

DEDICATORIA:	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
PRESENTACIÓN	8
CAPITULO I	9
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA	9
1.1.2 Determinación del Problema:	9
A. Problema Principal	11
B. Problema Específico	11
1.1.3 Descripción del Problema	12
A. Causas:	12
B. Consecuencias:	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.2.1 Científico - Educativo.	13
1.2.2 Técnico - Pedagógico	14
1.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	14
1.3.1 Objetivos	15
A. Objetivo General	15
B. Objetivo específico	15
C. Metas	15
1.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.5 BASES TEÓRICOS - CONCEPTUALES	16
1.6. ASPECTO ADMINISTRATIVO	17
1.6.1 Cronograma de Actividades y Tareas.	17
1.6.2 Recursos:	18
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	18
1.8 HIPÓTESIS DE TRABAJO	18
H2 Hipótesis Nula	19
1.9 VARIABLES DE ESTUDIO	19
B. Variable Dependiente	19
C. Variable Interviniente	19
1.10 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
CAPITULO II	21

MARCO TEÓRICO	21
2.1 LA GERENCIA EDUCATIVA	21
CONCEPTO	23
¿QUIÉN ES UN GERENTE?	25
LOS ESTILOS GERENCIALES	30
CUALIDADES DEL GERENTE EDUCATIVO	36
PERFIL DEL GERENTE	37
2.2 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	40
MANIFESTACIONES CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	44
FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	46
MECANISMOS DE FORTALECIMIENTOS	47
EL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	53
2.3 EL MARKETING EDUCATIVO	56
DEFINICIÓN	57
UTILIDAD DEL MARKETING	60
2.4 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	63
CAPÍTULO III	66
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVO	66
LA CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN (MARKETING) EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	66
3.1 LA CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA	66
Ejercicio N° 1: TEST ¿Cuan creativo es usted?	67
TEORÍAS -SOBRE LA CREATIVIDAD	68
LÓGICA Y CREATIVA	71
LECTURA: «Reto a su pensamiento»	75
3.2 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD	78
Ejercicio aplicativo	80
Ejercicio aplicativo	82
Ejercicio aplicativo	83
3.3 FUNCIONES BÁSICAS DE UNA EMPRESA EDUCATIVA	87
3.4 EL MARKETING MIX	88
a. El Producto	88
b. La Plaza o Localización	96
c. El Precio	98
d. La promoción	99

e.la Persona	101
EL PROGRAMA DE MARKETING	103
ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	104
LA PUBLICIDAD	110
MEDIOS PUBLICITARIOS	115
CAPITULO IV	117
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	117
4.1. DIFERENCIA ENTRE EL PROFESOR DE AULA DEL DIRECTOR DE CENTRO EDUCATIVO.	117
4.2 UN NUEVO PARADIGMA EDUCATIVO: LA EDUCACIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES.	118
4.3 DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR	120
4.3.1 A NIVEL REGIONAL	120
4.3.2 A Nivel de Centro Educativo	120
4.3.3 A Nivel de Aula	120
4.4 LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA	121
4.3.1 Objetivos de la Supervisión Educativa	121
4.5 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	123
4.5.1 Anecdotarios	123
4.5.2 Registros	124
4.5.3 Boletas de notas	124
4.5.4 Las Actas y los Certificados de Estudios	124
4.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	124
4.6.1 Tipo de Investigación	124
4.6.2 Método de la Investigación	124
4.6.3 Diseño de Investigación	125
4.6.4 Población y Muestra	125
b) Muestra	125
4.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	125
Técnicas de Observación Directa	126
Técnicas de Encuesta	126
b) Instrumentos Las Fichas:	126
La guía de Desarrollo	126
El Cuestionario	126
4.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	126
4.10 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	127
4.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	127

Materiales	128
Financiamiento	128
Capacidad Instalada	128
Evaluación	128
CAPÍTULO V	129
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL	129
5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	129
A. CARACTERIZACIÓN	129
B. INSTRUMENTACIÓN	130
RESULTADO DE LAS PRUEBAS DESARROLLADAS	131
GRÁFICA 2: DIAGRAMA DE BARRAS DE POST-TEST	132
b) Cálculo de las varianzas:	133
c) Cálculos de la Desviación Típica (DS)	133
INTERPRETACIÓN:	134
5.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	135
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	142

PRESENTACIÓN

Señora: PRESIDENTE

Miembros del Jurado Calificador:

Presentamos el trabajo de Investigación Educativa titulada **"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LOS JÓVENES DEL 1° GRADO DE SECUNDARIA DE LA I.E. "PRAXIS" - EL TAMBO - HUANCAYO**, al mismo tiempo ponemos a disposición de Ud., con la finalidad de que el presente trabajo tenga las críticas constructivas y, que a raíz de ellos podemos mejorar cada vez más con la meta de alcanzar una Educación de Calidad Integral.

La Administración Educativa influya sustancialmente en la construcción de los nuevos aprendizajes en el educando que de acuerdo a su realidad le permita obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En tal virtud es totalmente interesante y conveniente la dotación de una buena Administración Educativa actualizada para optimizar el aprendizaje en los Centros Educativos del Nivel Secundario y por ende en todos los niveles de la Educación y su conjunto.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

1.1.2 Determinación del Problema:

La Educación es un proceso continuo del aprendizaje en la personalidad se va perfilando gradual y progresivamente en el saber humano, en concordancia con el mundo del conocimiento, la tecnología, la cultura, y el entorno social, por las condiciones facilitadas, por ello es necesario cumplir con, las exigencias metodológicas actuales de la construcción del aprendizaje a base de la Administración Educativa bien llevada en toda Institución Educativa.

De acuerdo a los principios y normas de aprendizaje en toda Administración Educativa nos basamos a principios Didácticos, es así que los principios didácticos son aquellas verdades primeras, generales y de evidencias inmediatas, que son el fruto de la experiencia y el saber de los educadores que se han sucedido a través del tiempo. Inicialmente los principios fueron diez, de aquí el nombre de "Decálogo Didáctico". Autor de los nueve primeros, se les reconoce a Ratke y Convenio, adjudicándole, la última a otros autores que han aportado nuevos principios.

Basculas en el "Decálogo Didáctico" los principios de fijación del aprendizaje donde sin lugar a dudas, la preocupación fundamental de los educandos a lo largo de muchos siglos ha sido lograr que sus alumnos aprendan cada vez más y, obtengan el mayor provecho de las acciones educativas.

Tradicionalmente se pensó lograr este objetivo ensañando, impartiendo conocimientos, con los pobres y contraproducentes resultados que conocemos.

Hoy la preocupación se centra en el aprendizaje y, en consecuencia, se habla de métodos de aprendizaje, de enseñar a aprender, de aprender a aprender. Dentro de esta óptica, incluimos en el presente trabajo. Los principios de fijación de aprendizaje, los principios de olvido y las normas de estudio, la planificación, todo ello inmersos en la administración educativa y gestión empresarial, que deben ser de conocimiento de los docentes y practicados por sus alumnos, y todo el personal Directivo de una Empresa Educativa.

La pedagogía moderna requiera de cambios y conclusiones indispensables, para que la educación sea productiva, eficiente, de calidad y que tienda a la excelencia, que por inercia los educandos se

autoricen mediante la dinámica de trabajos armonizados en dinámica de grupos impartiendo valores que permitan la búsqueda constante de un efecto multiplicador de la educación con una buena Administración Educativa Funcional acorde al nuevo enfoque pedagógico.

La Administración Educativa es importante y sustancial en la construcción de los nuevos aprendizajes en el educando que de acuerdo a su realidad le permita obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En tal virtud es totalmente interesante y conveniente la dotación de una buena administración Educativa actualizada para optimizar el aprendizaje en los Centros Educativos de todos los niveles de la educación y su conjunto.

A. Problema Principal

¿Qué importancia tiene la Gerencia y la planificación Educativa en la mejora de proceso de Enseñanza-Aprendizaje en el Nivel Secundario?

B. Problema Específico

Qué importancia tiene la Gerencia y la planificación Educativa en la mejora del

proceso de Enseñanza-Aprendizaje en los jóvenes del 1° Grado de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO?

1.1.3 Descripción del Problema.

La Administración educativa es un elemento importante en el proceso educativo, pues, influya significativamente y/o notablemente en la optimización. del aprendizaje, más que nada buscando la comodidad y funcionalidad en los diversos trabajos que ejecuta el educando de acuerdo a la programación curricular. De esto resulta las causas y las consecuencias.

A. Causas:

Según las investigaciones realizadas observamos la siguiente causa:

Falta de una buena Administración Educativa adecuada para el desarrollo de las acciones educativas en condiciones óptimas en el proceso de enseñanza aprendizaje en los diferentes centros educativos.

B. Consecuencias:

- Desarrollo de las experiencias

significativas de aprendizajes sin las

condiciones necesarias da una buena Administración Educativa.

- Escasa práctica de la interacción educativa y de los valores humanos, dentro del aula.
- Rendimiento académico inestable de los educandos.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

1.2.1 Científico - Educativo.

Las razones científicas que ostenta el presente trabajo científico son las siguientes:

- La Administración educativa es un componente imprescindible en el trabajo educativo que realiza el estudiante en el aula y en toda su acción por lo que todo Centro Educativo deben tener una buena Administración Educativa Actualizada.
- Con la implementación de la buena Administración en la educación se dinamizan el aprendizaje del educando mediante estrategias

metodológicas. Activar tal como propone el nuevo enfoque pedagógico.

1.2.1 Técnico - Pedagógico.

El conocimiento es producto del avance permanente de la ciencia y de la tecnología, de manera que la educación se encuentra inmersa en ella.

Por tanto es indispensable la aplicación de los enfoques pedagógicos modernos, sin embargo no es suficiente eso, por lo que también hay otros factores que influye en el aprendizaje del educando aunque no sea determinante como el entorno escolar, dado por la Administración educativa deben ser funcionales y apropiadas para activar las estrategias metodológicas modernas, que propicien la interacción y dinámica de trabajos socializantes del educando, a nivel Nacional en todo Centro Educativo cual fuera el nivel.

1.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS.

Los objetivos son propósitos a lograr o acciones que se deben llevar a cabo para responder a los problemas determinados. En este caso. Los

objetivos rigen las acciones del proceso de investigación. Las metas son logros cuantitativos de proyecto.

En tal sentido se concretizan a continuación.

1.3.1 Objetivos

A. Objetivo General

Optimizar el Rendimiento Académico mediante la Administración y Planificación Educativa en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario.

B. Objetivo específico

Optimizar el Rendimiento Académico mediante la Administración y Planificación Educativa en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los jóvenes del 1° Grado de secundaria de la I.E "PRAXIS" - HUANCAYO.

C. Metas

Mejorar la calidad educativa aplicand

Planificación Educativa en el campo de la Educación a todo nivel.

1.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Haciendo averiguaciones sobre investigaciones realizadas anteriormente en los diferentes Centros Superiores de estudios del centro del país existen innumerables trabajos sobre la Gerencia y Planificación Educativa, con la conformidad de optimizar el aprendizaje, por lo que, consideramos que es un rubro muy importante para el buen funcionamiento de toda Institución Educativa. Desde tiempos antiguos los espartanos, griegos, romanos, etc., establecieron academias de sus líderes políticos.

En nuestra actualidad han tomado conciencia de la necesidad de la "Educación para todos" por lo que la Organización y la Administración de la Educación plantean mejores paradigmas.

1.5 BASES TEÓRICOS - CONCEPTUALES

Para ellos nos formulamos las siguientes interrogantes: ¿Cómo definir la guía de los alumnos en esta relación con las funciones del asesoramiento? ¿Cómo conocer la Psicología y cuidar la salud mental de los educandos?

¿Cómo saber manejar criterios para la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje? ¿Cómo administrar las actividades extracurriculares, y sus prácticas profesionales y su futuro empleo? ¿Cómo propiciar la investigación científica de profesores y alumnos? etc., etc.

Todas estas interrogantes contestaremos a lo largo de este trabajo de Investigación Educativa.

1.6. ASPECTO ADMINISTRATIVO.

1.6.1 Cronograma de Actividades y Tareas.

	A	S	O	N	D	E
1. PLANEAMIENTO:						
- Diagnóstico	X					
- Elaboración del Plan	X					
- Aprobación del Plan		X				
2. ORGANIZACIÓN:						
- Ejecutores	X					
- Activ. Financiamiento		X	X	X		
- Recursos			X	X	X	X
3. IMPLEN EVITACION:						
- Teórica		X	X	X	X	X
- Técnica		X	X	X	X	X
- Recursos		X	X	X	X	X
4. EJECUCION:						
- Recop. de Datos	X	X	X	X		
- Act. Financiamiento				X		
- Act. Financiamiento				X		
- Adquisición Proyecto				X	X	
- Entrega del Proyecto				X	X	
5. EVALUACIÓN:				X		
- Informe					X	
- Sustentación						X

1.6.2 Recursos:

A. Potencial Humano:

- Directora del I.S.P. "Del Centro"
- Docentes del Instituto
- Alumnos

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Luego de haber visto la problemática ante un diagnóstico situacional realizado sobre la falta de una buena Administración en el proceso de enseñanza aprendizaje integral en Educación para la preparación adecuada y significativa en los alumnos del ISPP "DEL CENTRO". Se hace necesario implementar con tales instrumentos para efectivizar la preparación académica, tomando como base fundamental el uso de las técnicas y métodos significativos en Administración Educativo haciendo uso del proyecto y Desarrollo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno.

1.8 HIPÓTESIS DE TRABAJO

H1 Hipótesis Alternas

La Administración y Planeación Educativa optimiza el Rendimiento Académico en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los jóvenes del 1° Grado de Secundaria la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO.

H2 Hipótesis Nula

La Administración y Planeación Educativa no optimiza el Rendimiento Académico en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los jóvenes de la I.E "PRAXIS" - Huancayo.

1.9 VARIABLES DE ESTUDIO

A. Variable Independiente

Rendimiento Académico óptimo de los estudiantes durante el proceso de Enseñanza Aprendizaje.

B. Variable Dependiente

Administración y Planeamiento Educativo

C. Variable Interviniente

E

d

a

d

S

e

x

o

Motivación

Medio Social, etc.

1.10 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La administración y el Planeamiento Educativo no se aplica en todo los lugares y Centros Educativos en forma igualitaria, por la misma situación geográfica y diversidad de culturas, por ello se debe tomar en cuenta ciertos criterios que aún no están definidas, totalmente y quizás por esto la Administración y Planeamiento Educativo no tiene todavía un resultado eficiente ni eficaz en nuestro medio.

Tiene ciertas limitantes con la Comunidad Educativa sobre todo en el elemento de Planeamiento.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA GERENCIA EDUCATIVA

La gerencia antes que una función constituye un conjunto de actitudes para lograr resultados y generar valor agregado.

Antes de definir el concepto de Gerencia, y sólo con fines informativos y didácticos, consideramos necesario ubicar en el tiempo el origen de esta función, para lo cual debemos remitirnos a Peter Drucker uno de los más lúcidos y proficuos especialistas en el tema, cuando sostiene que, en los últimos cien años, en la Administración, se han producido dos importantes innovaciones teórico-conceptual es.

A principios del siglo, (con Taylor), se estableció por primera vez una clara distinción entre los administradores y los propietarios de las empresas; asignando a los primeros una función distintiva especializada y que ha dado lugar a lo que hoy se denomina la Gerencia Profesional

A partir de los años veinte (con Weber), con el proceso de formalización de las organizaciones,

se vuelve a hacer una segunda distinción, esta vez sólo a nivel de los primeros, entre los que dinamizan la empresa mediante la fijación de objetivos, la formulación de políticas y la toma de decisiones, etc. de aquellos que operan en los niveles inferiores, es decir los que cumplen las decisiones, acatan las políticas y logran los objetivos.

Esta aclaración sirvió para precisar las relaciones funcionales entre el nivel directivo gerencial y el nivel operativo o ejecutivo, cuya necesidad se evidencia en todo tipo de organizaciones.

Estas precisiones alcanzan indudablemente al campo educativo, sea en el sector estatal, donde tanto los directivos como los profesionales representan al Estado y por tanto a la sociedad, como en el sector privado donde éstos, en la mayoría de los casos representan a los promotores o propietarios. Sin embargo, es necesario hacer la distinción adicional, pues en educación se da una distorsión conceptual al considerar «personal operativo» solo a aquellos que ocupan el último lugar en la escala de categorías ocupacionales (artesanal y técnico) y en la estructura de

cargos respectivamente.

Las precisiones antes indicadas nos inducen-
obviamente a pensar en organizaciones verticales
y muy jerarquizadas vigentes no sabemos cuánto
tiempo más que conducen a ineficiencias y a
distancias perniciosas entre directivos y
operativos, razón por la cual en algunos países
se vienen experimentando nuevos modelos
organizativos, mediante el «achataamiento de las
organizaciones» para convertirlas en
organizaciones «tipo orquesta» es decir donde un
solo director (Gerente) manejando directamente a
los ejecutantes (operativos) sin necesidad de
tantos niveles intermedios puedan lograr
resultados óptimos. Quizá no sea posible ni
necesario llegar a la organización tipo orquesta,
pero si es recomendable acortar los niveles para
lograr organizaciones menos burocráticas y más
eficientes.

Esta parece ser una tercera innovación de la que
viene ocupándose algunos estudiosos de la
administración.

CONCEPTO

De lo dicho anteriormente podemos inferir que.
la Gerencia básicamente, es una función
administrativa, de naturaleza profesional,

inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Entendemos que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, corno cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus áreas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir, definir sus OBJETIVOS.

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN, y ¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras, precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente.

Estos conceptos, bastante concretos y resumidos, nos permiten dar una idea de lo que

es la Gerencia, para lograr una descripción cabal de las características del nuevo Gerente, creemos necesario ampliar un listado de las mismas, con las cuales se pueda formular complementariamente- un cuadro comparativo que nos permita visualizar las notorias y evidentes diferencias con las de un Director Tradicional.

¿QUIÉN ES UN GERENTE?

Ser Gerente Educativo moderno significa:

- Precisar, con la debida claridad, la MISIÓN que oriente el quehacer institucional.
- Formular una VISIÓN clara de futuro, es decir ser una persona capaz de imaginar lo que desea de su institución en el mediano y largo plazo.
- Efectuar la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA para lograr la misión y la visión, mediante los planes tácticos pertinentes.
- Tomar DECISIONES de riesgo y de alguna manera difíciles y complejas, antes que las fáciles y seguras.
- Asumir sus RESPONSABILIDADES en su total dimensión, antes que evadirlos.
- Ejercer el PODER basado en la ascendencia y aceptación de sus colaboradores antes que en el nivel jerárquico que ostenta. Adoptar un ESTILO

PARTICIPATIVO y democrático, no sólo por ser más pertinente con la naturaleza de la educación sino por haberse comprobado ser el más eficaz.

- Ser un INNOVADOR constante para introducir cambios o mejoras, aun los más pequeños o insignificantes, superando las barreras que se le pudieran presentar en el trayecto.
- Utilizar racionalmente y OPTIMIZAR el recurso económico, es decir gastar no sólo lo presupuestado o previsto, sino ser capaz de reducir costos, evitar nuevas formas y fuentes de financiamiento, e incrementar las ganancias o utilidades.
- Preocuparse más por la CALIDAD antes que por la cantidad, porque ésta es el símbolo del éxito de las personas e instituciones de nuestros tiempos y porque solo así se puede ser competitivos.
- Enfrentar los CONFLICTOS, porque desde una perspectiva sistémica éstos son inevitables y además necesarios como fuerza homeostática del sistema institucional.
- Ejercer una SUPERVISIÓN innovativa, de ayuda y orientación para superar los tradicionales

problemas de la educación.

- Poseer FORMACIÓN no solamente pedagógica, sino también administrativa, ya que actualmente ésta es la característica más restrictiva en el accionar de los administradores educacionales. Ejercer roles de LÍDER, antes que, de un simple jefe o directivo, pues como se sabe son roles diferentes.

En síntesis, ser eficaz antes que eficiente, es decir no sólo hacer bien, sino sobre todo hacer lo que se debe hacer. No sólo hacer correctamente, sino hacer lo correcto.

Si bien estos roles gerenciales no son extensivos, ni definitivos, nos permiten establecer una clara diferenciación con los roles en práctica de los Directivos actuales.

Roles	Director	Gerente
Visión	De presente. A corto plazo	De futuro. A largo plazo
Planeación	Operativa. Para hoy	Estratégica. Para mañana
decisión	Simples. De certeza	Difíciles. De riesgo
Dirección	Plutocrática - liberal	Democrática Participativa
Responsabilidades	Las evade	Las asume

Autoridad	Basado en jerarquía	Basada en ascendencia
Poder	Del jefe	Del líder
Creatividad	Rutinario	Innovador
Conflictos	Los evita porque son Negativos y perniciosos	Los enfrenta, porque son inevitables y necesarios
Uso de se cursos	Gasta lo previsto	Reduce costos, evita desperdicio, genera nuevos Recursos
Orientación	Reactivo	Proactivo
Supervisión	Fiscalizadora	Orientadora. Innovativa
Producción	Preocupado por la cantidad hace correctamente las cosas	Preocupado por la calidad. hace las cosas correctas
Resultados	eficiente: "Hace bien"	eficaz: "Hace lo que debe yacer"
Formación	Pedagógica. Improvisado. Especializado	Pedagógica y administrativa

Indudablemente para llegar a estos roles, del futuro Gerente Educativo, se requiere de una formación especializada a través de programas y planes curriculares acordes con las nuevas exigencias.

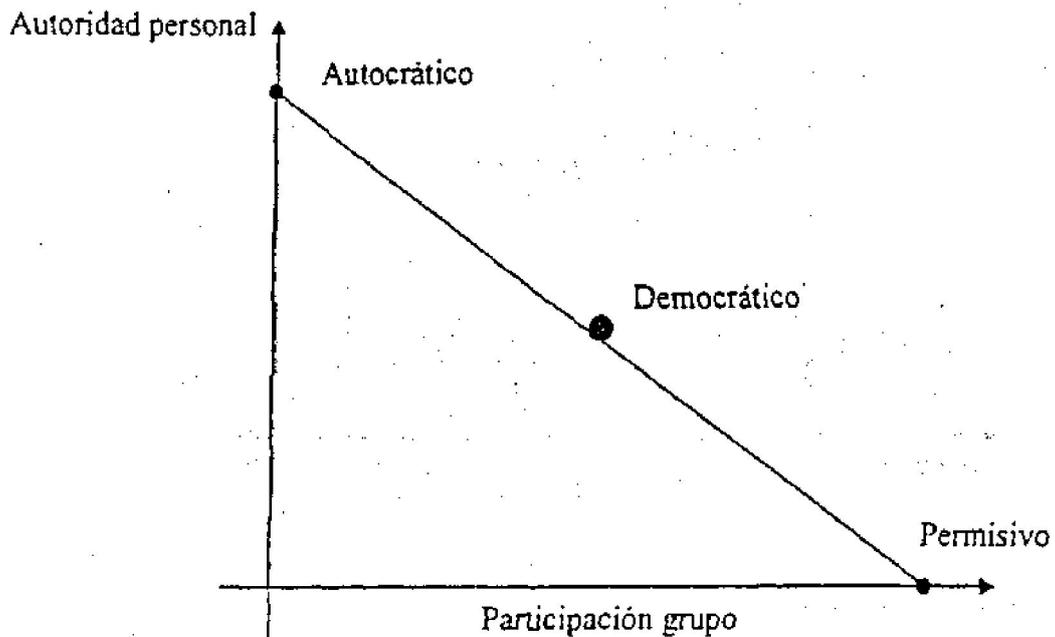
LOS ESTILOS GERENCIALES

La forma como se ejerce la función gerencial varia de unos a otros, no obstante que los roles son comunes a todos ellos. La forma de ejercer la función gerencial está condicionada fundamentalmente por el carácter, la formación y la experiencia del Gerente, así como por el ambiente en el cual se desenvuelve. Dependiendo de estos factores un Gerente puede optar por algún ESTILO de conducción de su personal, según como pueda posibilitar o no una mayor participación, solamente informar o informar y consultar a los demás; la forma como persuade para comprometerlos o no en el logro de los objetivos; la forma o la aplicación de técnicas de motivación para estimular a su gente para satisfacer sus necesidades e integrarles como equipo de trabajo, etc.

De la manera como cada Gerente ejerce estos roles pueden definirse distintos ESTILOS GERENCIALES que han sido debidamente estudiados por algunos teóricos en la materia. Algunos de ellos lo enunciamos a continuación:

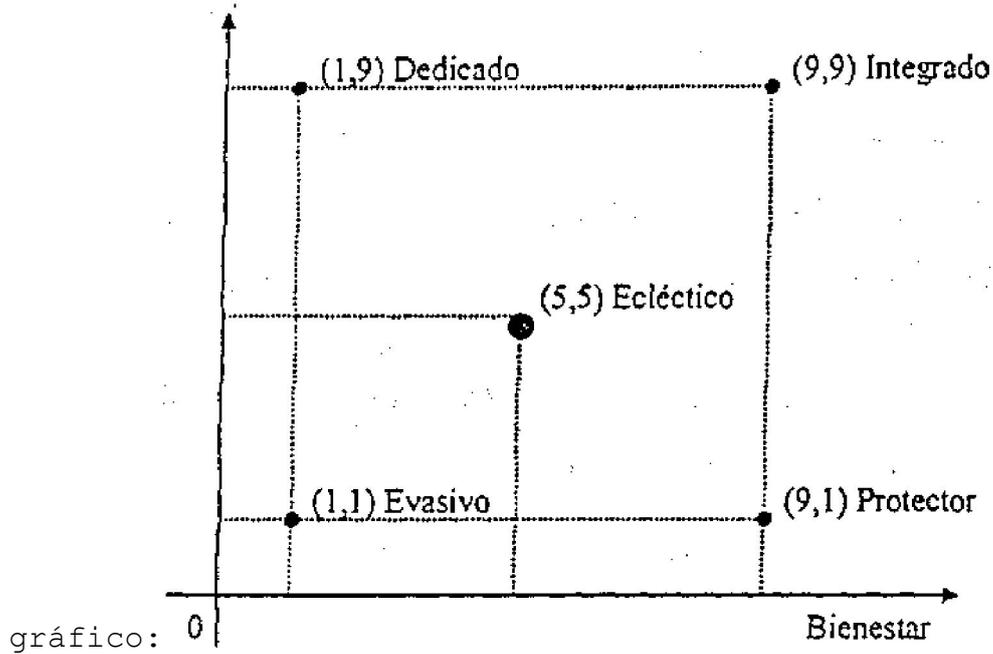
1. los tres estilos clásicos de Kurt Lewin: Democrático, Autocrático y Liberal, según como

el directivo ejerza su autoridad, posibilite la participación real y efectiva de los demás en la



toma de decisiones.

2. El Cuadro Administrativo ("2D") de los esposos Robert Blake y Jane Mouton (4) basado en la atención prioritaria que ejerza el Gerente sobre dos variables: la Producción y el Bienestar de su personal, con lo que se ha llegado a determinar 5 estilos o formas de actuar y que se representan en el siguiente



Como se podrá advertir en la red administrativa existen cinco estilos de conducta administrativa:

(1,1): El gerente tiene poco interés en las personas y en la producción.

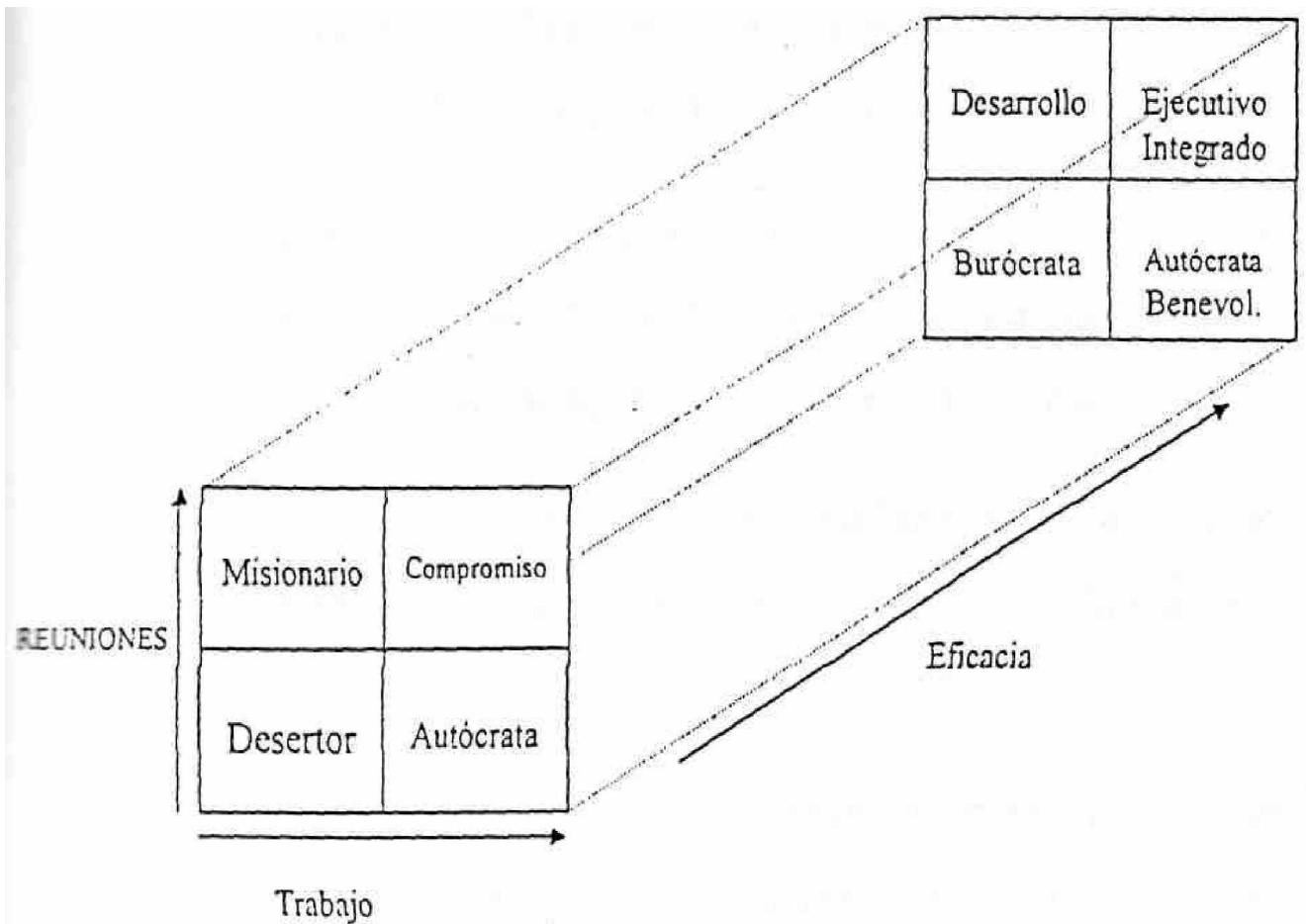
(1,9): El gerente enfatiza la eficiencia en las operaciones en desmedro del elemento humano.

(9,1): El gerente es solícito y amistoso y muestra poco interés por la producción.

(5,5): El gerente trata de obtener un equilibrio entre el interés de la producción y un nivel de moral satisfactorios.

(9,9): El gerente busca un alto ritmo de producción con apoyo de su personal, quienes son comprometido mediante la confianza y el respeto mutuo. Este es el estilo más conveniente del liderazgo gerencia.

3. La Red Tridimensional ("3D") de Willian J. Reddin, que prácticamente es una ampliación del modelo anterior, en éste toma como referencia tres dimensiones: el trabajo, las relaciones y la eficacia.



En realidad, Reddin plantea 8 estilos, cuatro de ellos cuando los niveles de eficacia sean bajos y los otro cuatro equivalentes a una alta eficacia.

El propósito de este modelo es demostrar como los gerentes se pueden desplazar de un plano de menor eficiencia a otro de mayor eficiencia cambiando sus estilos directivos.

4. Los Cuatro Sistemas Administrativos establecidos por Rensis Likert surgen como consecuencia de los resultados de sus investigaciones sobre la aplicación los estilos gerenciales vigentes y plantea como estilos los siguientes:

Sistema I: Explotador-Autoritario, caracterizado por la total desconfianza en el subalterno. Por tanto, requiere ejercer un control a presión.

Sistema II: Benevolente-Autoritario, en el que el gerente evidencia un poco de confianza, otorgándole a cambio ciertas recompensas.

Sistema III: Consultivo, mediante un mayor grado de confianza se puede posibilitar un cierto grado de participación en las decisiones.

Sistema IV: Participativo, en el cual al tener total confianza en los subalternos éstos pueden participar plenamente en el establecimiento de metas institucionales y aportar al máximo sus potencialidades para el logro de las mismas.

5. La Administración por Objetivos ("APO"), establecido en la década de los cincuenta por Peter Drucker, más como una técnica de planeamiento y evaluación que de dirección. A la «APO» se la concibió como una técnica que genera un elevado valor motivacional, puesto que el elemento humano, a través de su participación en el proceso de establecimiento de metas, se compromete decisivamente a su trabajo, integran sus esfuerzos (propósitos individuales) con los propósitos de la organización en una clara demostración de trabajo en el equipo, que es una característica de la administración moderna.

Para finalizar este rubro, porque seguramente habrá muchos estilos más, por algo se ha dicho que el estilo es el hombre, debemos decir que no siempre se puede aplicar un solo estilo. Así se habla de un estilo «débil»

cuando se cambia rápidamente al primer contratiempo, cuando se cambia con frecuencia por estilos más eficaces se habla de un estilo

«flexible» y si se mantiene inalterable, pese a las circunstancias, se habla de un estilo

«consistente».

CUALIDADES DEL GERENTE EDUCATIVO

Cumplir con éxito los roles y tareas que competen desempeñar al Gerente y asumir un estilo de liderazgo apropiado implican que éste reúna una serie de cualidades, algunas como producto de un proceso formativo especializado y otras como consecuencia del cultivo de sus actitudes. I

A continuación, presentamos un listado de las principales cualidades que, a nuestro juicio, pueden evidenciar la calidad de un Gerente.

Ser competente, implica el predominio de habilidades humanas y conceptuales antes que las de carácter técnico.

- Tener experiencia, sobre todo en sus relaciones con el personal.
- Poseer la simpatía necesaria para ganar la aceptación y adhesión de sus colaboradores. Generar confianza en los demás sobre la base del ejemplo y la confianza en

sí mismo. Poder comunicarse con efectividad en todas las direcciones.

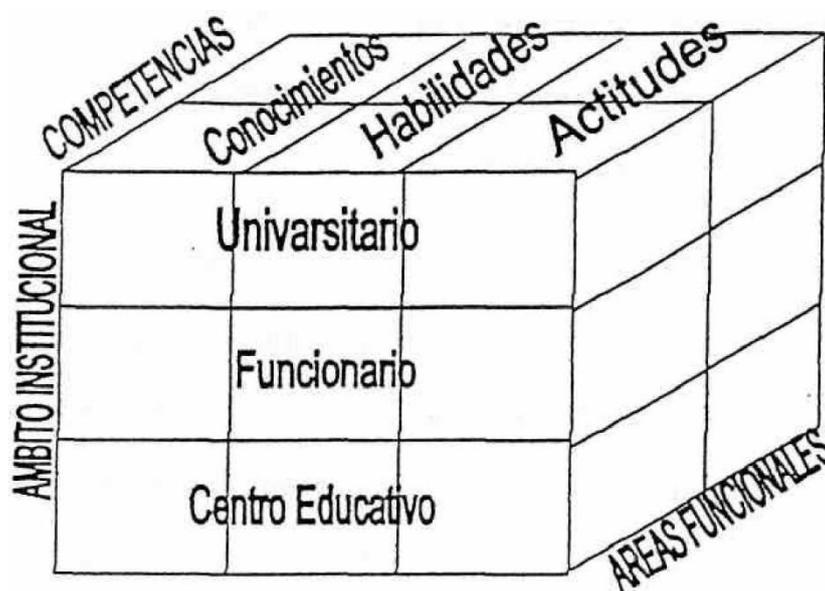
- Aptitud para reconocer las tendencias del entorno que afectan la institución. Ser una persona plenamente comprometido con su trabajo.
- Tener sensibilidad en el trato con otras personas. Tomar la iniciativa en el desempeño del trabajo. Ser innovador para introducir los cambios necesarios en su debida oportunidad. Flexibilidad para poder adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Demostrar permanentemente un comportamiento ético.
- Gozar de buen humor para poder contrarrestar los momentos de tensión que le corresponda vivir en el difícil camino de la conducción de entidades educativas.

PERFIL DEL GERENTE

El desempeño de los roles y la aproximación a las características antes descritas responden, sin duda alguna, a la necesidad de un gerente profesional y no a un improvisado, debidamente preparado a través de programas educativos específicos para tal fin, programas encuadrados dentro de un perfil y una estructura curricular coherente, relevante y trascendente.

Para el efecto pongo a consideración de las entidades académicas y aun del propio Ministerio de Educación un modelo tridimensional que podría servir de base para definir un posible Perfil Profesional y su posterior desarrollo y perfeccionamiento.

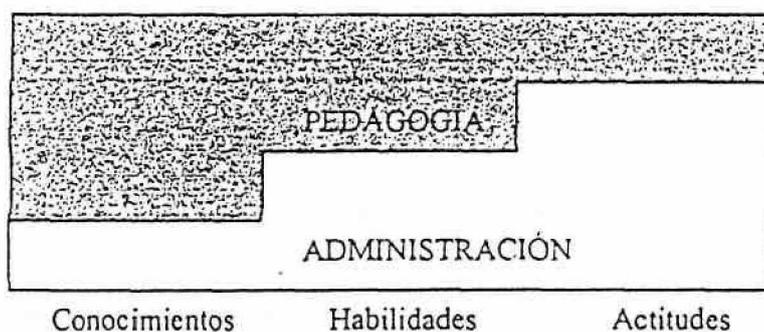
MODELO TRIDIMENSIONAL PARA EL EDUCATIVO



Como puede observarse el modelo establece la posibilidad de definir perfiles para directores de centros educativos, funcionarios del Ministerio de Educación y de las Universidades, según cómo se desempeñan en cargos pedagógicos o académicos (Director de Curriculum Supervisión, Investigación, etc.) o en cargos típicamente administrativos (Directores Personal, Finanzas) todos ellos en base a los roles relacionados con los dominios curriculares

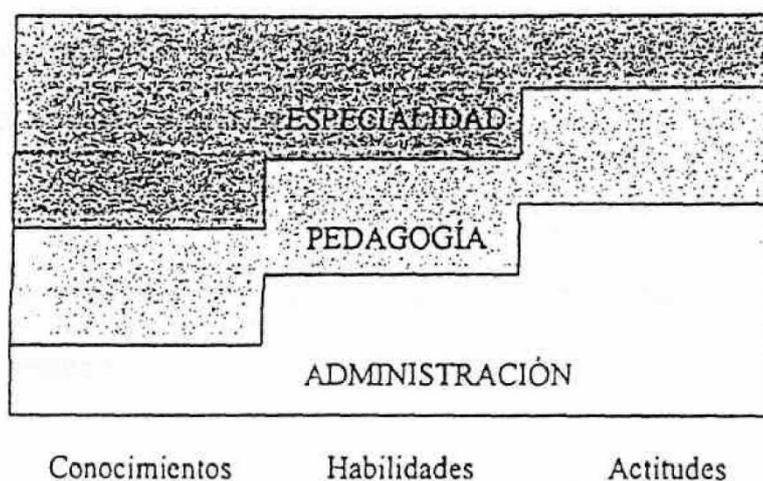
establecidos por Gagné y otros especialistas en esta temática.

No obstante, el modelo podría adecuarse en base a otros parámetros, así por ejemplo si tomamos como referencia el ámbito de los funcionarios, éstos a su vez podrían dividirse en los ámbitos geográficos en los cuales se desempeñan, por ejemplo, funcionarios a nivel nacional (Ministerio de Educación) a nivel Regional (Región Educativa) y a nivel Comunal (USE). En cuanto a los dominios curriculares consideramos necesario precisar que adicionalmente a la formación profesional pedagógica es necesario enfatizar en los aspectos administrativos, que son precisamente los más pertinentes y obligatorios para el ejercicio de la función gerencia.



En cambio, tratándose de docentes universitarios que acceden a funciones directivas o gerenciales (Decanos de Facultad o Directores de Departamentos) considero posible incorporar un tercer elemento

adicional indispensable, cual es el referente a la capacitación técnica especializada, relacionada con la respectiva profesión; en razón a que en el nivel universitario, dado el énfasis en la formación profesional, debe primar el dominio de la especialidad relativa a la disciplina profesional que administra.



2.2 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Nuestra institución es como una orquesta de pueblo, unos desafinan mucho, otros poco y algunos regular y el director de orquesta anima la fiesta.

Otro de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional, paralelo a la organización formal, tan o más importante que ella, y que influye significativamente, de manera positiva o negativa, en la realización de las actividades institucionales, lo constituye una serie de comportamientos y modelos conductuales

demostrados por los miembros de una organización.

La Cultura Organizacional (CO), comprende el conjunto de conductas, valores, normas, tradiciones, (signos, símbolos, historia), costumbres, hábitos, lenguajes, esperanzas e intenciones compatibles que es propio del personal de una entidad y que distingue a un grupo o a la organización de otras entidades similares;

Estos elementos, conscientes o inconscientes, llevados al campo educativo, pueden resumirse en los siguientes:

- Los valores; que orientan el funcionamiento de la entidad y que puede estar explícito en el Plan Estratégico o los denominados PEÍ (Proyecto Educativo Institucional) o en cualquier declaración de principios éticos o sistema de valores y que los miembros lo integran a su vida dentro de la organización.
- Las creencias; acerca de diferentes fenómenos o hechos que dan vida a la entidad, sobre la sociedad, la educación, la calidad, la profesión, la competitividad, etc.

- Los rituales; que pueden estar dados por ciertos comportamientos repetitivos, por ejemplo, formaciones, ingresos al aula, ceremonias, etc.
- La tradición; en algunos casos dados por el aporte, o algún hecho significativo, o por su calidad lograda en el tiempo, como puede ser el caso del Colegio Guadalupe, o la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que incluso incorporan la tradición como un lema publicitario.
- Los símbolos, el metalenguaje y ciertas prácticas como la forma de vestirse, la decoración de los ambientes (oficinas, aulas) y algunos comportamientos típicos en determinado tipo de reuniones.

Como podrá comprenderse, estos componentes obedecen a un proceso histórico, por cuanto se forman con el tiempo, puesto que la cultura no se forma ni modifica de un día para otro, de allí que una vez logrado sea duradero y de carácter institucional, sea de manera global o parcial, porque también es evidente que en organizaciones sobre todo grandes y aun en pequeños grupos se formen y coexistan subculturas y que en algunos casos pueden entrar en contradicción.

En suma, reiteramos que estos elementos influyen en la marcha institucional, definen e identifican a la entidad, son compartidos por todos los miembros y por lo general son preconscientes, aunque alguno de ellos es explícito.

MANIFESTACIONES CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura, organizacional puede evidenciarse a través de una serie de manifestaciones, entre ellas:

- La autonomía individual, en la medida en que las personas actúan y son consideradas individualmente o de manera personalizada, o por el contrario existen relaciones corporativas, despersonalizadas o masivas.
- La estructura organizacional, en cuanto puede restringir o no la interacción entre los miembros, como por ejemplo las estructuras autoritarias, rígidas, verticalistas o muy burocráticas que resultan ser muy restrictivas.
- El sentimiento de identidad, para efectos de fortalecer la lealtad y el desarrollo institucional. Una persona no identificada con su entidad ¿podrá sacar la cara por ella? Creemos que no.
- Las recompensas, que se proporcionan a los miembros de la entidad, si se reconoce o no el esfuerzo, si existe equidad al otorgarse, si existe aceptación de las

mismas, o por el contrario genera rencillas o resentimientos.

- El trabajo en equipo, es decir en qué medida se propicia el trabajo en equipo o por el contrario se enfatiza en el trabajo individual. Debemos diferenciar el equipo del grupo y a la vez destacar que el resultado del equipo es muy superior (holístico, sinérgico) al del grupo y ambos muy superiores a los resultados individuales por más exitosos que estos fueran. Es decir: **Equipo > Grupo > Individuos**.

La tolerancia al conflicto; es decir si en la institución se alientan o desalientan los conflictos, dependiendo de la concepción (2) que se tenga sobre los mismos. Está muy bien estudiado y comprobado que los conflictos funcionan como elementos homeostáticos para cualquier organización.

La tolerancia al riesgo, referido a si en la institución se aceptan los riesgos que implican los procesos decisorios o si por el contrario se utilizan estrategias de evasión de las mismas, independiente de los estilos que se adopten para tomar la decisión.

El apoyo que se ofrece tanto de parte de

los niveles jerárquicos superiores, como al mismo nivel. Si existen prácticas constantes de apoyo, solidaridad o por el contrario priman las actitudes egoístas.

Dependiendo de las manifestaciones, positivas o negativas, de las características antes indicadas, podemos inferir la presencia de culturas organizacionales sanas y fuertes, o por el contrario de cultura débiles e incluso patológicas, dependiendo en este caso de las experiencias o vivencias traumáticas que se hayan compartido en la organización, o del estilo directivo predominante, sobre todo en el caso de jefes depresivos, paranoides, narcisistas o histéricos, etc. y también de la calidad del personal, es decir dependiendo de su grado de madurez y de auto aprendizaje para enfrentar y superar situaciones negativas, o por el contrario para asumir mecanismos defensivos para evitarse los riesgos o amenazas.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La presencia y el fortalecimiento de una sana y sólida cultura organizacional debe ser uno de los propósitos de toda gestión

institucional moderna, en razón a que la misma cumple un rol fundamental para hacer posible que la entidad sea exitosa o que por lo menos pueda adaptarse con facilidad a los cambios e innovaciones que la competitividad exige.

Pero además es importante por lo siguiente:

- Permite la identidad institucional.
- Posibilita diferenciar de otras afines
- Genera sentimientos de identidad en el personal
- Facilita el comportamiento del personal
- Estabiliza y dinamiza el sistema social interno
- Permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales.

Si estas funciones son valederas y favorables para el desarrollo institucional, entonces resulta pertinente establecer mecanismos para su fortalecimiento.

MECANISMOS DE FORTALECIMIENTOS

Reconociendo la importancia de la cultura organizacional es necesario en toda entidad generar, establecer, desarrollar, y mantener una cultura sólida y estable, para lo cual

se puede adoptar diferentes mecanismos, entre ellos:

- La formulación y práctica de los valores institucionales que deben regir el funcionamiento de la entidad.
- La formación del personal para desarrollar en ellos comportamientos favorables, y en el caso del personal nuevo la aplicación de un proceso de socialización, el cual se puede evidenciar en tres estadios, a saber:

1° Cuál es el estado previo de su cultura, sobre todo si proviene de otra entidad.

2° Cómo se encuentra en un momento dado.

3° Cuál es el proceso de metamorfosis que garantice el arribo a la CO institucional.

- Los sistemas de liderazgo y paradigmas institucionales, o la selección de modelos que resulten indispensables.
- Los mecanismos de emulación (benchmarking = copiar lo bueno) también resulta muy útil para efecto, siempre que se compatibilice y no resulte un burdo e

improductivo cambio motivado sólo por algún afán esnobista.

Algunos comportamientos típicos que reflejan la cultura organizacional en las entidades educativas podrían ser las siguientes:

- Ausencia de trabajo en equipo
- Desconfianza entre todos
- Poca credibilidad en los jefes
- Rumores excesivos
- Carencia de liderazgos
- Escasa participación
- Falta de expectativas
- Desinformación
- Desinterés
- Apatía.

En una reciente encuesta aplicada a los docentes del altiplano encontramos algunas características que bien podrían definir la cultura organizadora del magisterio de dicha región. Por ejemplo:

- En cuanto a ritos encontramos el pago a la mamapacha, cuando se va a iniciar alguna construcción escolar, para que esta sea la más exitosa posible.

- La lectura de algún chamán a través de las hojas de coca, en el caso de un flamante directivo, para predecir el destino en el nuevo cargo.
- En lo referente a costumbres, la asignación por grupos rotativos para la anual organización de la fiesta del santo patrono del centro educativo.

La participación ineludible en fiestas folklóricas, como el día del campesino. La designación de padrinos, a alguno de los directivos que ostenten mayor poder, por parte de nuevos y jóvenes profesores, sobre todo contratados, porque de ese modo pueden garantizar su estabilidad.

Los términos más usados del lenguaje magisterial, posiblemente la característica más común con otras regiones, las jergas de «tios» o «tias» para los profesores de cierta edad, o el de «chibolo» para los alumnos, y el de «salón de ancianos» para la sala de asesores.

Una investigación más prolija nos permitiría precisar las diferentes

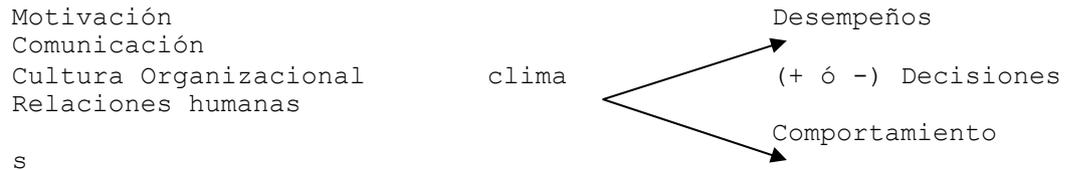
características que perfilan la Cultura Organizacional del sector magisterial, tanto a nivel nacional, regional e institucional, para a partir de dicho conocimiento tratar de fortalecerla o aplicarla en lo que de valía tiene para el desarrollo educativo.

EL CLIMA. ORGANIZACIONAL

Es una precepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del entorno laboral para las personas que integran la organización.

En general, el clima organizacional, es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes y que tienen consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficacia (e imagen) institucional.

Es una obligación directiva generar un clima saludable mediante un buen ejercicio de los roles directivos que le corresponde. Es decir:



El clima organizacional constituye una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño (rendimiento, productividad), como para los comportamientos (conductas/actitudes: satisfacción, rotación, estrés) de las personas al interior de las organizaciones, razón por la cual es indispensable establecer un clima psicosocial adecuado que posibilite al trabajador no sólo un desempeño eficiente o exitoso sino también para su propia realización, compatible con su naturaleza humana.

Para tal efecto partiendo de la premisa del rol fundamental que compete al directivo de una entidad o de una área, quien mediante un adecuado y eficiente desempeño de sus roles en términos de una buena motivación, sistemas de comunicación amplios y sinceros, acertadas decisiones, una sana cultura organizacional y la buena práctica de las relaciones humanas, puede garantizar un clima favorable tanto para las personas como para la institución en su integridad, más aún hoy en día, en que se habla y se exige calidad y

competitividad, que parecen ser los designios de estos tiempos.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los estudios orientados a medir el clima laboral postulan la existencia de algunas categorías o dimensiones que se indican en el cuadro siguiente, las mismas que explican el clima existente en una organización concreta y que se relacionan con propiedades propias de cada una. Es necesario precisar que dichas categorías no son únicas ni excluyentes, como tampoco existe un clima único, o ideal, depende de las circunstancias y características propias de cada entidad.

La cohesión e integración	Mide básicamente la unión en el grupo, así como la lealtad, el respeto, la cordialidad y el apoyo entre los integrantes del grupo de trabajo.
La comunicación	En qué términos la organización establece canales abiertos, francos y sinceros en todas las direcciones, es decir si hay Comunicación con todos y para todos.
La autoridad	Referido al tipo de relaciones que el jefe establece con sus colaboradores, cuál es nivel de interés que adopta por ellos, así como el grado de libertad que les es permitido.

La realización personal	En qué medida la organización permite el logro de metas personales, así como la aplicación de sus conocimientos, la posibilidad de ascensos, etc.
La moral	Permite evidenciar estados de ánimo de optimismo o pesimismo, de gano o desgano para hacer, así como las diversas
	manifestaciones de alegría. calidez, entusiasmo y otras emociones positivas.
La disciplina	Referida al grado de cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, prácticas internas, o por el contrario existe evasión, abuso, demasiados castigos.
La Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, La estructura trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en su quehacer diario. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia o en un ambiente trabajo libre, informal e inestructurado.
La Responsabilidad	Entendida como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionados con su trabajo. Qué tipo de supervisión reciben, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control en el trabajo.

La recompensa	Cuál es la percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En qué medida se utiliza más el premio que el castigo.
El desafío	La medida en que la organización promueve la

	aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, que se imponen diariamente en el trabajo.
Las relaciones	La percepción acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de las buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados.
Los estándares	Alude al énfasis que pone la organización sobre los niveles de rendimiento de sus integrantes.
La cooperación	El sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de apoyo mutuo, tanto de parte de los directivos como de los demás integrantes de la organización, sobre todo de los más próximos.
Los conflictos	En qué medida los integrantes de toda la organización, en cualquier nivel, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
La identidad	El sentimiento de pertenencia a la organización, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Con estas y otras categorías, que se traducen en el cuestionario respectivo, con el que se presenta como referencia, se puede tener una visión rápida y bastante aproximada de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.3 EL MARKETING EDUCATIVO

Hace pocos años, cuando desarrollábamos este tema, para incorporar al libro que antecede al presente, asumimos el riesgo de caer en alguna herejía pedagógica al tratar de aproximar algunos conceptos inherentes a esta técnica administrativa para el manejo de las entidades educativas. Hoy en día, creo que este temor se ha desvanecido totalmente al constatar que es una práctica muy común en éstas, sobre todo en las de nivel superior y con mayor énfasis en las privadas, la aplicación intensiva de técnicas e instrumentos inherentes a esta herramienta especializada de gestión institucional.

No es raro ver cada día como somos agresivamente invadidos por las técnicas del marketing. Las encontramos a cada instante y en cualquier lugar, sobre todo la publicidad que prácticamente ha entrado en nuestras vidas sin autorización y en

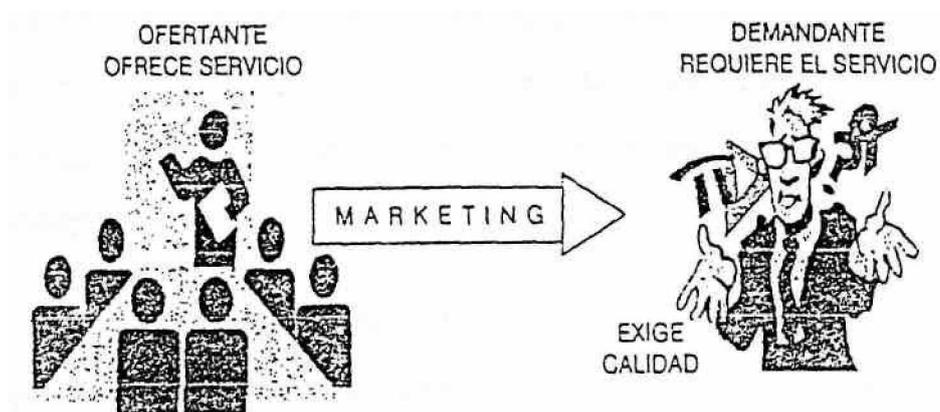
muchos casos subliminalmente, sin que nos demos cuenta. Como estas técnicas van dirigidas a los consumidores, para hacer que éstos consuman más ojalá fuera de manera racional en un franco enfrentamiento con los competidores, interesa entonces ampliar un tanto más los conceptos, técnicas y elementos del marketing descritos en dicho libro.

De otro lado, se podría afirmar que en el campo de la educación donde existe un mercado -casi cautivo- cada vez más creciente, no se observa ni se justifica aun la aplicación plena e intensiva de las técnicas mercadológicas. No obstante, consideramos que dado el crecimiento masivo de centros educativos privados y por ende una fuerte competencia entre ellos, debido a las exigentes y selectivas demandas de los padres de familia y de la sociedad (el mercado laboral, por ejemplo) es que se hace cada vez más necesario la aplicación de estas técnicas e instrumentos, debidamente adecuados a la filosofía y naturaleza de la actividad educativa.

DEFINICIÓN

La Planificación o Marketing, como también se le llama, se le puede definir como el desempeño

de actividades «comerciales» que orientan el flujo del servicio (educativo) desde la entidad (escuela) que le ofrece al usuario (alumno /padre de familia) demandante del servicio.



Otros autores lo definen como un proceso social y administrativo que consiste en el estudio y aplicación de técnicas tendientes a ubicar y captar consumidores o clientes (estudiantes) para satisfacer sus necesidades (educativas) y generar rentabilidad para la empresa.

Ojalá fuese rentabilidad social para la entidad educativa.

Debe entenderse que, tanto en la empresa como en cualquier entidad educativa, la producción, en este caso el servicio educativo, no constituye un fin en sí mismo, sino en cuanto logre satisfacer deseos, necesidades y

expectativas y exigencias de los usuarios, es decir los educados y la sociedad. El consumidor cuando compra algo es por dos razones principales: la de necesidad y la de satisfacción; porque -generalmente- cuando se atiende una necesidad se logra una satisfacción. Son estos dos factores los que generan la demanda del producto o servicio y que como el de educación son I permanentes e interminables.

En este sentido, previo al proceso productivo - educativo en nuestro caso el problema real desde el punto de vista de la mercadotecnia consiste en determinar qué tipo de servicio educativo se va a ofrecer, que características o atributos debe poseer dicho servicio y cómo se debe llegar al usuario mismo (alumno o padre de familia) para satisfacer sus necesidades educativas de la manera más óptima.

La especificación de estas características, que en el ámbito de la educación privada es frecuente su aplicación, corresponde estrictamente al campo de acción de la mercadotecnia. Por ello, reiteramos, el meollo de las actividades de las entidades o empresas en general ya no es la producción (o servicio) en sí, quizás ni el financiamiento, el problema

consiste en determinar si la empresa (escuela) puede comercializar o no los productos o servicios que es capaz de producir y ofrecer, en otras palabras, conocer la demanda real y poder ser demandados cada vez más. En pocas palabras, en el ámbito educativo, una educación de calidad sería aquella en la cual se logre compatibilizar la calidad de la oferta (calidad de dentro hacia fuera) con la calidad de la demanda (de fuera hacia adentro), a lo cual el marketing, al margen de su connotación economicista o mercantilista, puede ayudar significativamente.

UTILIDAD DEL MARKETING

Estudiosos de este tema consideran que todos los bienes o servicios deben poseer cuatro utilidades que son proporcionados, como valor agregado, por los propósitos que la mercadotecnia ofrece:

- Utilidad de forma o contenido, que esté dada por la capacidad del artículo (o del servicio) para satisfacer alguna necesidad básica del ser humano, como es la educación.
- Utilidad de lugar, que en el campo educativo estaría dada por el valor que

significa el desplazamiento de los usuarios hasta el lugar donde opera la entidad educativa.

- Utilidad de tiempo, para que tenga valor, el servicio debe estar no sólo en el lugar de uso, sino que debe ofrecerse en el tiempo oportuno.
- Utilidad de posesión, es quizá la menos aplicable, dada la naturaleza intangible de la educación, en tanto considera que un artículo para que tenga valor debe ser susceptible de cambiar de propietario.

En relación a la primera utilidad podemos advertir que, para que la educación sea de utilidad para los estudiantes se tienen que definir los respectivos perfiles de los estudiantes y consecuentemente los contenidos y acciones educativas, a fin de hacerlos asequibles a los deseos y expectativas de los mismos y de los padres. Por ello una entidad educativa, técnicamente gerenciada, será siempre sensible a los cambios que acontecen en el entorno y a las demandas que la sociedad exige para poder ofrecer un servicio pertinente y de calidad.

En relación a la utilidad de lugar, creo que es obvio que cualquier entidad educativa tiene que

ubicarse en el lugar más adecuado, que permita un fácil acceso, así como la garantía de seguridad y tranquilidad tanto para los estudiantes como para los profesores y aun para los propios padres de familia.

De otro lado, la utilidad de tiempo se la puede relacionar con la adecuación de los calendarios académicos, las jornadas de trabajo, los regímenes de estudio con que se ofrecen los diversos servicios educativos, cuyo cumplimiento riguroso debe ser obligatorio si se quiere gozar de prestigio al demostrar una imagen de buena organización.

En relación a la cuarta utilidad, sobre si la educación es o no un servicio de libre disponibilidad, habría que tener en cuenta que la educación no puede ser considerada como cualquier mercancía que pasa de mano en mano, porque de por si es intransferible, ni menos al alumno como cualquier cliente.

No obstante, es necesario tomar nota de las cons

- El precepto constitucional que establece la libertad de educación para los jóvenes.
- Los sistemas educativos en todo el mundo ya no contemplan la existencia del colegio único, menos solo la pública.

- Las expectativas y posibilidades educativas de los educandos son diversas.

De lo expuesto podemos inferir que los propósitos del marketing son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales del público.
- Superar a la competencia, en la contienda por atraer más clientes.
- Atender a los usuarios de manera socialmente responsable.
- Evitar que las ventas sean superfluas.

Generar rentabilidad (social y pedagógica) en el caso de la entidad educativa.

2.4 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN (MARKETING) EDUCATIVO: Una serie de circunstancias que, desde mediados de los años ochenta, se han venido dando en los colegios de gestión privada (una mayor oferta educativa por la existencia de mayor número de colegios privados, incremento de la morosidad y caída de la matrícula).

GESTIÓN: Acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional. Dirección y administración de una organización.

HIPÓTESIS: En la investigación pedagógica la hipótesis se puede definir "como una relación

entre dos hechos". La elaboración de las hipótesis corresponde en una experiencia al análisis riguroso de la interacción de las variables independientes y dependientes de la situación experimental.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Término usual para designar el régimen particular de los establecimientos de reeducación, principalmente de aquellos que se inspiran en los conceptos de la pedagogía institucional.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: Actividad funcional del estado que, dentro de las políticas públicas, se ocupa de la administración del sector educativo, ya sea a nivel de nación, provincia o municipio.

PLANTEAMIENTO: Proyecto de trabajos para desarrollar en un tiempo determinado y que por lo general está sujeto a un amplio margen de indeterminación para su ajustamiento a circunstancias imprevistas que pueden ser tanto de orden psicológico en referencia con los educandos, como de orden didáctico y administrativo.

ORGANIZACIÓN: Repartir las cosas, las personas y las actividades de tal- manera, que constituyan

un sistema análogo al organismo vivo, en el cual los diversos órganos contribuyen al buen funcionamiento del todo.

CENTRO EDUCATIVO: Todo establecimiento destinado a una tarea educativa, cualquiera que sea su nivel o la enseñanza que imparte.

CREATIVIDAD EDUCATIVA: Aptitud o tendencia de crear, formar proyectos originales, imaginar y realizar obras personales. La creatividad depende, en gran medida, del medio sociocultural; se manifiesta en particular en el trabajo en equipo.

GERENTE EDUCATIVO: Persona eficaz antes que eficiente, es decir no sólo hacer bien, sino sobre todo hacer lo que se debe hacer. No sólo hacer correctamente, sino hacer lo correcto.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Cultura orientada hacia el desarrollo de las facultades propiamente organizacional, principalmente per medio del conocimiento de las obras.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Disposición o estado de ánimo predominante en un centro educativo. Son muchos y variados los factores y circunstancias que influyen en el clima organizacional de una institución docente; cuyos

factores que configuran el clima organizacional retro actúan sobre los procesos conductuales, valores, actitudes y estado de ánimos de los miembros de la organización.

CAPÍTULO III

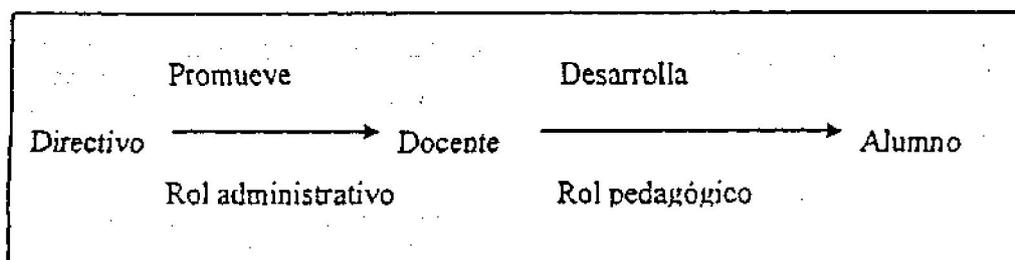
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVO

LA CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN (MARKETING) EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.1 LA. CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA

Parece ser que ningún vocablo, en todos los tiempos y ámbitos de la actividad humana, ha tenido un gran aumento de popularidad y de aplicación como el de creatividad; lo que indudablemente se evidencia con los requerimientos, en casi todas las entidades productivas y de servicios, de personal no sólo especialista en su tema sino adicionalmente con gran capacidad creadora.

En las entidades educativas la creatividad cobra doble importancia; en primer lugar, en el plano pedagógico, para desarrollar la capacidad creativa de los educandos, lo cual requiere a su vez, en el plano administrativo, el desarrollo del potencial creativo de su personal docente y no



docente mediante una eficiente gestión de sus principales directivos.

Indudablemente que más que escribir ciertos aspectos teóricos sobre la creatividad, lo que puede resultar más interesante es presentar algunas técnicas, ejercicios o prácticas para despertar o mejorar nuestra capacidad creativa.

Para comenzar el test siguiente que sólo pretende medir su tendencia hacia la creatividad.

Ejercicio N° 1: TEST ¿Cuan creativo es usted?

Lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y anote una X en la columna que mejor describa su forma de ser.

	Casi siempre cierto	Casi siempre falso
01 No sólo soy inteligente, soy brillante		
02 Solucionar un problema.		
03 Poseo una imagen positiva de mí mismo.		
04 Al resolver un problema, me preocupan principalmente los pequeños detalles.		
05 Estoy muy consciente del mundo que me rodea.		
06 con frecuencia soy un no conformista		
07 Tiendo a ser más impulsivo que reflexivo al resolver los problemas.		
08 Llevo una vida imaginativa, y plena y casi extraña		
09 Pienso en términos de blanco y negro; del bien		
o del mal.		
10 Me motivan los problemas desafiantes.		
11 No tomo muy en serio las normas y los reglamentos.		
12 Me gusta vestir muy bien; nunca descuido mi apariencia.		
13 creo que as obligaciones son antes que las diversiones.		
14 Las direcciones o directrices vagas me desesperan.		
15 Prefiero los libros de ficción (novelas) a los de no ficción (historia-, biografías).		
16 Me gustan los problemas de tipo detectivesco		
o de investigación.		
17 Pocas veces leo más de 10 horas a la semana		
18 Me interesa más saber porque las personas son amables corLT.igo que el hecho mismo que lo sean		
19 Para mi es más importante complacer a les demás que complacerme a mi mismo Si trabajo con el tiempo y con el -ahínco necesarios.		
20 puedo encontrar la solución a la mayor parte de los problemas.		

TEORÍAS -SOBRE LA CREATIVIDAD

Se resume una serie de teorías que explican, el fenómeno de la creatividad. Entre ellas:

Psicoanalítica: La base de las teorías psicoanalíticas sobre la creatividad es el concepto freudiano de «sublimación». Este concepto incluye el desplazamiento de la libido, que permite al individuo la obtención de un placer que no surge con la satisfacción del impulso sexual primario, sino mediante su desplazamiento hacia operaciones espirituales superiores, el cual conduce a actividades científicas, artísticas e ideológicas.

Asociacionista: Define la creatividad como una transformación de elementos asociativos creando nuevas combinaciones, que responden a exigencias específicas o que de alguna manera resultan útiles. Cuanto más alejados entre sí están los elementos de la nueva combinación tanto más creativos son el proceso o la solución.

Mednick(1962) distingue tres tipos de asociación creativa:

Serendipity, que es logro de asociaciones mediante el hecho causal de una contigüidad de caracteres o perfiles, que conducen a nuevos descubrimientos.

Semejanza, que puede ser provechosa en la contigüidad de palabras, ritmos y objetos para la creatividad artística.

Mediación., que es la asociación mediante símbolos, como en la matemática, la química y otras ciencias capaces de suscitar asociaciones que conducen a nuevas ideas.

Existencialista: Según esta teoría, la creatividad sólo es posible cuando el individuo encuentra su propio mundo, el de su entorno y el de sus semejantes. La intensidad con que encuentra ese mundo circundante condiciona el grado de creatividad. Por lo tanto, el individuo creativo es el que está abierto al entorno, con lo que resulta más receptivo y dispuesto al encuentro. En síntesis, la creatividad es la satisfacción de la necesidad de comunicarse (o encontrarse) con el entorno.

Gestáltica; Define la creatividad como una acción mediante la cual se produce o moldea una nueva, idea o visión, que surge repentinamente, puesto que es producto de la imaginación y no de la razón o de la lógica.

Transferencia. Según Guilford (1967) el individuo creativo está motivado por el impulso intelectual de estudiar los problemas y de encontrar soluciones a los mismos.

Cultura: esta teoría pone especial énfasis en las relaciones interpersonales, en tanto que la

personalidad tiene una relación de dependencia de los semejantes, del entorno y de la cultura.

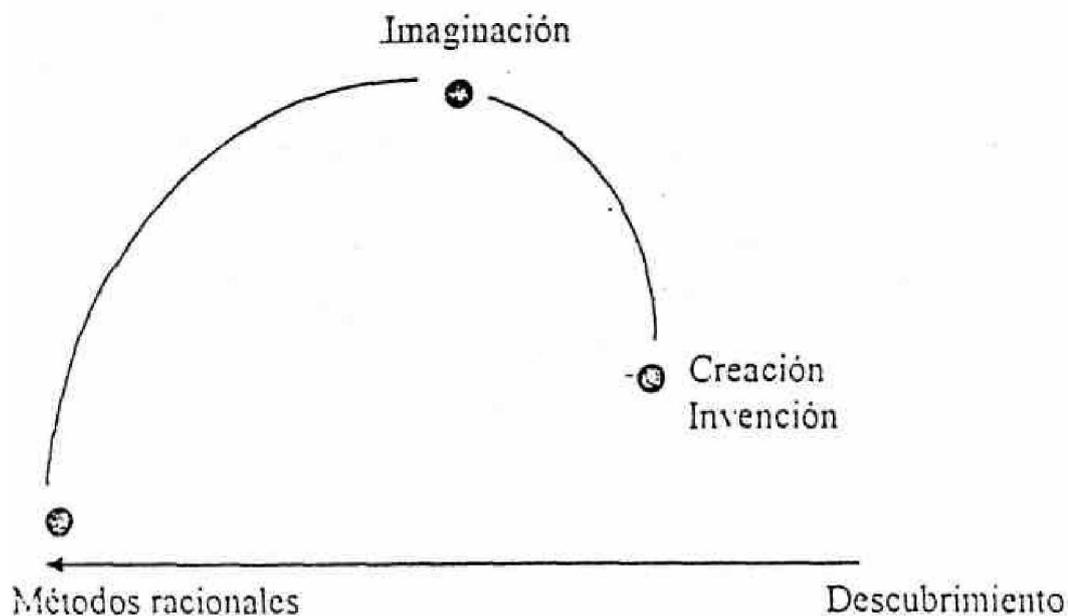
Ejercicio

LÓGICA Y CREATIVA

La palabra creativa designa la aptitud para producir ideas o soluciones nuevas sin utilizar un proceso lógico, estableciendo relaciones de orden lejano entre los hechos. Por ello Guy Aznar establece que la lógica y la creatividad son fundamentalmente opuestos, puesto que la lógica no puede aceptar ningún tropiezo en su rigor, razón por la cual el pensamiento creativo no tolera encerrarse en el rigor.

Complementarios puesto que ambos quedan ligados, involucrados en el proceso de invención.

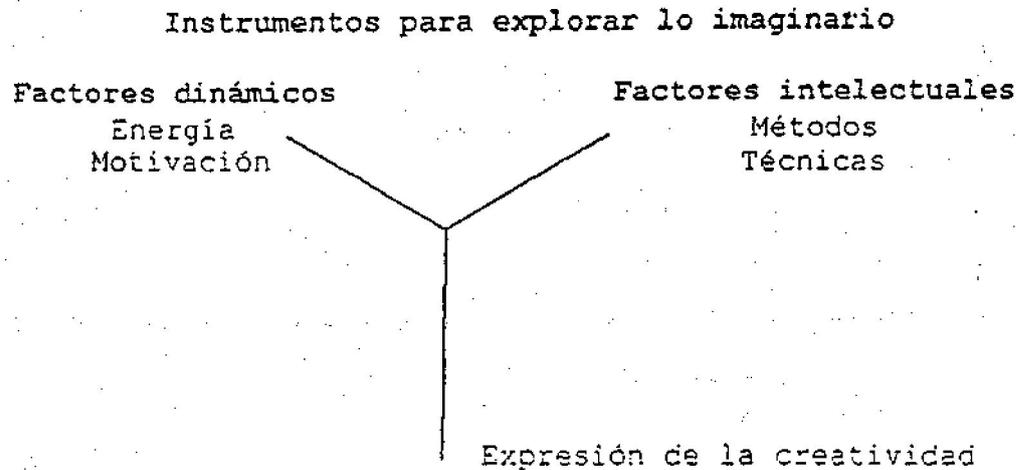
El siguiente gráfico puede reflejar la diferencia entre los lógicos y los creativos:



Las palabras claves de la lógica son «¿por qué?» y "porque» en tanto que en la creatividad son «¿por qué no?», «¿y si fuera?» " «hagamos como si»,

Indudablemente que aquí radica la dualidad del problema educativo, cómo hacer que en el proceso de enseñanza se barajen los procesos lógicos con lo inusitado o inverosímil, si se aspira a una educación creativa como se postulan en todas las teorías pedagógicas, Es que la educación que se ofrece está concebida con la casi exclusiva intención de hacer absorben información y de hacer funcionar el razonamiento, pero casi nunca la imaginación, Por tal razón Piaget subraya que el desarrollo mental del niño requiere del desarrollo

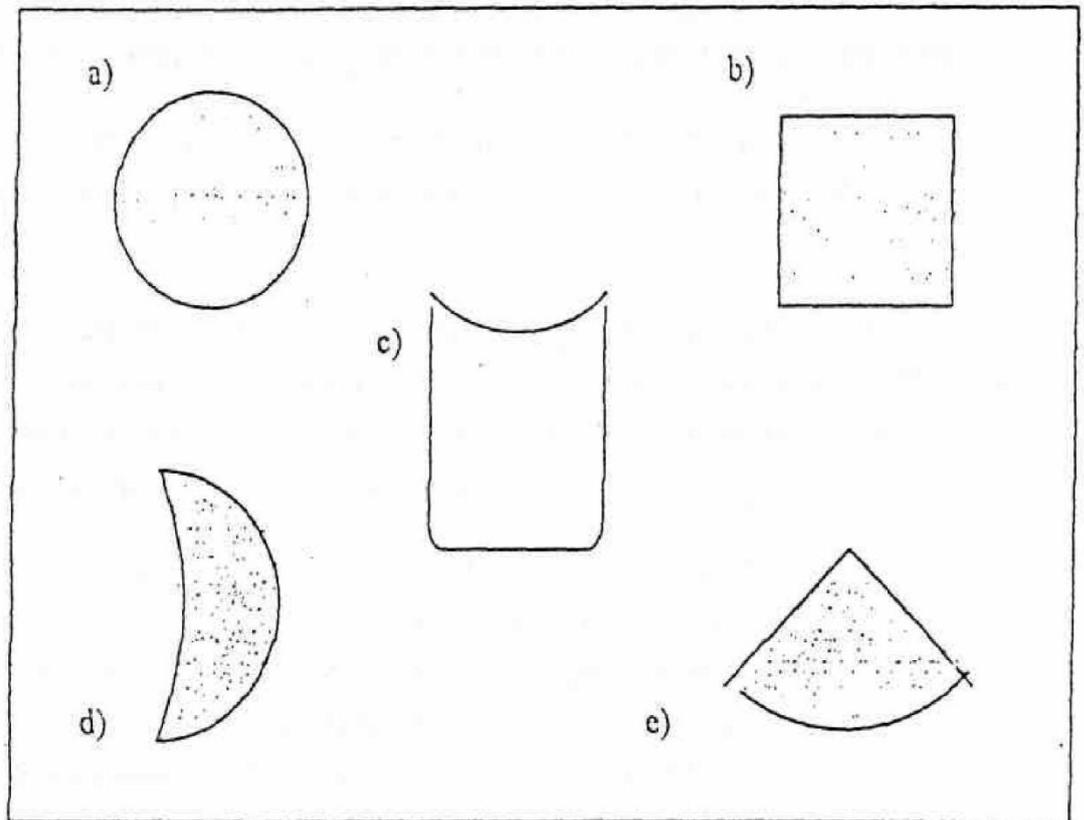
en paralelo y concurrente de la afectividad y la inteligencia.



En este sentido no podemos dejar de mencionar que, internamente, la cultura organizacional y externamente, la presión social se orienta en el sentido de la imitación y de la adaptación, pero nunca en sentido del cambio o de la creación. por ello consideramos que la creatividad a través de la educación difícilmente podrá desarrollarse si ésta se limita a seguir estrictamente procedimientos tradicionales, a obedecer reglas anacrónicas, a seguir modelos o paradigmas rígidos, si se tiene miedo a cometer errores, si se tiende a encontrar una única respuesta correcta, que sólo puede ser útil para resolver problemas matemáticos y nos olvidamos que para otras situaciones es posible encontrar otras soluciones válidas. No olvidemos que la vida es ambigua y ofrece muchas respuestas válidas, dependiendo cuales sean los objetivos

personales.

Ejercicio N° 3: ¿Cuál es la figura diferente de



las demás?

La psicóloga cubana América González Valdez estudiosa de los temas de la creatividad, citando a Edward De Bono, nos relata una historia a través de la cual se puede evidenciar que la creatividad es un potencial que tenemos todos y que no es potestad de artistas o de científicos

LECTURA: «Reto a su pensamiento»

Lea atentamente e intente dar alternativas de solución.

"Un mercader de Londres tuvo la desventura de acumular una enorme deuda a un prestamista, que era viejo y feo, y a quien le gustaba la hermosa hija del mercader, de modo que le propuso un trato: se cancelaría la deuda si podía quedarse con la muchacha.

Tanto el mercader como su hija se sintieron horrorizados ante esta proposición, pero sabían que no tenían más remedio que aceptarla.

Entonces el prestamista sugirió que se dejara en manos de la Providencia la solución. Así, indicó que colocaría una piedrecita negra y una blanca en un saco vacío y que después la muchacha debería tomar una de las piedras.

Si ella escogía la piedra negra se convertía en su esposa y la deuda del padre quedaría cancelada; si seleccionaba la blanca se quedaría con su padre y la deuda también, quedaría cancelada. Pero si rehusaba tomar alguna de las piedras, su padre iría a la cárcel y ella quedaría sola y totalmente desprotegida.

El mercader deudor aceptó con renuencia, pero la temerosa muchacha se dio cuenta que el prestamista había tomado dos piedras negras y las había colocado en el saco.

En seguida el viejo pidió a la muchacha que tomara una de las piedras, las que decidirían su destino y el de su padre. Imagine que usted está inmerso en esta situación: ¿Qué haría si estuviera en lugar de la desafortunada muchacha?; si tuviera que aconsejarla, ¿qué le diría?

Tenga en cuenta que si la muchacha coge cualquier piedra inexorablemente se casará con el prestamista y si no lo hace su padre irá a la cárcel.

Por su parte el destacado psicólogo peruano Elber Bravo Oyarce destaca las deficiencias del sistema educativo para desarrollar la capacidad creativa de los educandos, asumiendo aplicables los estudios de Etíward De Bono, llegando incluso a denominarse a la década de los ochenta la del «boom del cerebro», puesto que sus descubrimientos referentes a las funciones de los hemisferios cerebrales han demostrado que el sistema educativo sólo ha estimulado el hemisferio cerebral izquierdo, dando lugar a la formación de personas menoristas, pasivas, enciclopedistas y con escasa capacidad para aprender, dejando de lado el rico potencial humano, el de la creatividad, que es una función característica del hemisferio cerebral derecho.

La ciencia ha demostrado lo importante y trascendente que es la estimulación del cerebro. Un niño cuyo cerebro ha sido estimulado es notoriamente superior a otro cuya evolución y

desarrollo se deja al azar; si a un niño desde que nace, o aun antes, se le selecciona sistemáticamente los estímulos para provocar en su cerebro un reconocimiento del mismo será más inteligente. - El inteligente se hace, no nace., porque la inteligencia es una capacidad humana como cualquier otra.

De aquí la importancia de prestar la debida atención al niño con la estimulación temprana y a lo largo de todo el proceso educativo, para enseñarle técnicas para desarrollar su memoria, su creatividad, sus talentos, su pensamiento, y moldear sus sentimientos, en fin, para desarrollar su inteligencia.

Algunas de las características de los hemisferios cerebrales se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Izquierdo	Derecho
Es racional	Es intuitivo
Responde a instrucciones verbales	Responde a instrucciones no verbales
Hace juicios objetivos	Hace juicios subjetivos
Observa las diferencias	Observa similitudes

Prefiere la conversación y la escritura	Prefiere imágenes y dibujos
Es lógico, secuencia rígida	Es imaginativo, flexible
Controla sentimientos	Es libre del expresar sentimientos
Es divisorio	Es simultáneo
Resuelve problemas lógicos y secuencialmente	Resuelve problemas con intuición observando patrones
Prefiere ítems de elección múltiple	Prefiere preguntas sin respuestas
Prefiere una autoridad jerárquica	Prefiere una autoridad participativa
Es rutinario	Es innovador

3.2. TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

Otras técnicas que pueden aplicarse a todo nivel, que según Medina tienden a desarrollar

la creatividad es:

«PNI»: Positivo - Negativo - Interesante

Por lo general estamos preparados, acostumbrados, adocenados para juzgar una idea de una sola manera, sea que nos agrade o no. Es posible que cualquier idea, fenómeno, situación, etc. puedan tener otras aristas.

Con esta técnica usted puede analizar un problema, una proposición desde tres dimensiones:

Positivo: Las cualidades, bondades, ventajas o razones de agrado.

Negativo: Los defectos, desventajas o razones por las cuales no gusta.

Interesante: Aquellos aspectos que generan nuevas ideas o vías de acción novedosas.

- El PNI es importante porque sin su ayuda se puede desechar una idea valiosa que parecía inadecuada al principio.
- Sin su ayuda es poco probable ver las desventajas de una idea que nos gustó mucho.
- Nos demuestra que las ideas no son sólo positivas o negativas.
- Ayuda a evaluar las ideas por el valor de las mismas en sí y no por las emociones personales frente a ellas.
- Le ayuda a decidir una idea, si le gusta o no, después de haberla explorado.

Ejercicio aplicativo

- 1.1 Haga un "PNI" a la idea de premiar o expulsar a un alumno.
2. Analice un proyecto personal con el "PNI"
3. Haga un "PNI" a la medida de impedir el ingreso al aula después del inicio de la clase.
4. Explore una decisión inadecuada del Director

mediante el "PNI"

5. Analice con el "PNI» la tardanza de un profesor.

«CTF»: Considere todos los factores

Si se tiene que tomar alguna decisión o simplemente pensar en algo, siempre será necesario tener en cuenta todos los factores que influyen en dicho proceso. Si omite alguno, su decisión aparentemente será correcta en un momento, pero, más adelante podría resultar que estaba equivocada.

- Es útil hacer un "CTE" antes de decidir, planificar u organizar algo.
- Es mejor considerar todos los factores primero y luego escoger los mas importantes.
- Si delega esta función a otra persona, es necesario revisar para ver que factores ha omitido.
- Recuerde que si omite algún factor importante su respuesta puede ser válida provisionalmente, pero más adelante puede salir el error.

Ejercicio aplicativo

1. Haga un "CTF" completo acerca de los

factores a considerar al elegir una carrera.

2. Hacer un "CTF" a la idea de construir un . . . auditorio.
3. Se tiene que entrevistar a un profesor para laborar en su colegio ¿Qué factores deberla considerar?
4. ¿Qué factores deberían tomarse en cuenta para seguir estudios de post grado?
5. Haga un "CTF" para solicitar su traslado de un colegio a otro. Técnica: ¿Qué pasaría si...?

Una técnica bastante sencilla, para despertar la curiosidad, consiste en formularse tres preguntas «¿QUÉ PASARÍA SI...?», relacionadas con alguna situación como en la que usted está trabajando ahora. Úselas para estimular y ampliar sus ideas. Ejemplo: Si usted es profesor actualmente:

1. ¿Qué pasaría si... le despidieran intempestivamente?
2. ¿Qué pasaría si... le ascendieran de cargo?
3. ¿Qué pasaría si ...le asignaran otra tarea?

Ejercicio aplicativo

¿QUÉ PASARÍA SÍ?

... usted fuera autor de un texto?

... desea viajar a algún país?

... desea cambiar de trabajo o de carrera?

Técnica: "Parece ser o podría ser"

Es una técnica también bastante sencilla que nos exige, frente a una situación o hecho determinado, a generar diversas ideas que expliquen, describan o fundamenten dicha situación.

Por ejemplo, desearla tener ideas sobre: "por qué un profesor grita en clase ", o "cuando un chofer cruza la luz roja"

"por qué no me habrá saludado fulano de tal"...

"por qué lo habrán sacado del colegio "...

Técnica: La reversión de supuestos

Es una técnica muy fácil que ayuda a romper esquemas. Consiste en revertir ideas frente a un listado de supuestos o ideas referidas a un problema o fenómeno sobre el que se desea tener ideas divergentes, a partir de las cuales extraer alguna solución.

Por ejemplo, si en una universidad se

deseara' mejorar el sistema de ingreso se podrían tener, frente a los supuestos tradicionales, las siguientes ideas originales, ingeniosas e inversas:

Supuestos de ingresos tradicionales	Supuestos revertidos
Los alumnos van a las universidades	La universidad va a los alumnos.
Los alumnos dan examen al terminar la secundaria	Los alumnos san exámenes durante la secundaria
Todos los alumnos dan examen para ingresar	Los mejores alumnos dan exámenes
El record académico del alumno no se toma en cuenta para el ingreso	El record académico es la base para el ingreso a las universidades.

En base a dichas ideas se podrían diseñar y aplicar a nueva estrategia de captación e ingreso de nuevos alumnos.

Ejercicio aplicativo

- a. Formula la reversión de supuestos sobre el deficiente aprendizaje de los alumnos.
- b. Elabore la reversión de supuestos orientados a mejorar el desempeño (o las actitudes) de los docentes.

- c. Registre ideas orientadas a la mayoría particip
- d. Elabore la reversión de supuestos sobre hábitos de lectura, etc.

Técnica: Los seis sombreros

Es una técnica bastante versátil que obliga a una persona a diversificar sus pensamientos o ideas de acuerdo a determinados estados emocionales o actitudes, identificados con un color de un sombrero imaginario, que se puedan asumir frente a un determinado hecho o situación

Los colores de los sombreros son:

Negro: que representa al pesimista, el que todo lo ve negativo o negro.

Amarillo: representa al optimista, el que todo lo ve positivo.

Verde: representa al creativo, el que ve cosas nuevas, ingeniosas, interesantes.

Blanco: representa al objetivo, el que describe racionalmente de manera realista

Rojo: representa al sentimental, el que siente pena o dolor por lo que pasa.

Azul: representa al directivo, al que dirige todo, ejerce su autoridad.

Por ejemplo:

Si usted se sacara la lotería, como actuario o que diría, «poniéndose» cada uno de los sombreros

Si usted se gana una beca de estudios

Si usted va a aceptar un nuevo cargo... etc.

Técnica: Los nueve verbos manipulativos

Consiste en utilizar alguno de los verbos que se indican para obtener alguna idea útil o aplicable referente a alguna actividad o idea que uno desea realizar.

Agrandar - Adaptar - Modificar Disminuir -
Sustituir - Invertir Combinar - Reestructurar
- Utilizar de otro modo.

1. Prepóngase algún ejemplo concreto (una silla) y en base a ello utilice indistintamente los verbos antes indicados.

2. También podría entrenarse en desarrollar su creatividad con los siguientes ejercicios.

a. Elaborar una pregunta de tres o más formas diferentes.

b. Diseñar tres o más carátulas, o títulos para un libro, etc.

Consideramos pertinente, para cerrar este importantísimo capítulo, incluir un relato de la sabiduría china con relación al proceso de creación:

... Se cuenta que un maestro Z invitó a tomar el té a uno de sus discípulos. Después de una larga conversación decidieron tomar el té. El maestro tomó la tetera y comenzó a llenar la zaza de su alumno, vertiendo tanto hasta derramarlo por el suelo. El discípulo sorprendido por el insólito acto reclamó a su maestro que deje de

llenar la taza por estar derramando el té. . . A lo que el maestro con gran serenidad respondió:

Eres

un

gran observador.

Lo mismo te ocurre a ti. Si de veras quieres recibir mis enseñanzas tendrás que vaciar tu mente de su contenido

actuales

Moraleja: Si se quiere aprender algo nuevo, hay que desaprender lo aprendido.

Esta es una habilidad no tan fácil de desarrollar.

3.3 FUNCIONES. BÁSICAS DE UNA EMPRESA EDUCATIVA

Como cualquier otra actividad administrativa la mercadotecnia comprende un conjunto de funciones básicas entre ellas:

- La investigación (y el estudio) de mercado
- La publicidad y promoción
- Las ventas (o comercialización),
- La distribución.
- La fijación de precios
- El desarrollo de nuevos productos
- La asistencia técnica (post venta) al consumidor.

Del conjunto de actividades indicadas, sólo cuatro de ellas tienen primacía en los planes de marketing, las mismas que se inscriben en el llamado marketing mix, que consideramos resultan también relevantes para su aplicación en las entidades educativas, por lo que amerita un mayor desarrollo conceptual, en tanto que las demás son de aplicación obligada en y para la comercialización de los bienes

o servicios comerciales de uso masivo, frecuente y rotativo.

3.4 EL MARKETING MIX

Toda empresa al establecer una estrategia de marketing tiene que diseñar obligadamente, de manera relacionada, cuatro factores, a los cuales se le ha añadido un último factor referido a la persona, que actúan estrechamente, ligados entre si, estos son: el Producto (o servicio), la Plaza (o localización), el Precio y la promoción, persona (usuario /alumno). Tratemos de relacionarles al campo educativo.

a. El Producto

Debemos entender que el producto educativo, en este caso es sinónimo del servicio educativo, y que en tanto reúne las características siguientes se diferencia del concepto de mercancía:

- Es intangible, sólo se pueden utilizar como elementos tangibles colaterales algunos factores como la modernidad de su infraestructura, el orden, la limpieza, la disciplina, las características físicas (presentación) de su personal, la facilidad de

comunicación e información, etc.

- Es variable, la calidad de los servicios depende de factores endógenos y exógenos, dependiendo de quién, cómo, cuándo, y en qué condiciones se da el servicio.
- Es inseparable, es decir que el servicio educativo es único e integral, se ofrece todo y plenamente de acuerdo al diseño (o modelo) establecido.
- Es perecedero, el servicio concluye cuando termina la interacción de los agentes educativos concernidos, básicamente el docente con el participante.
- Con fines de marketing (planificación), referentes a este rubro, se utilizan algunos elementos que identifican al servicio y que le pueden dar trascendencia en el tiempo.
- El nombre (o marca en el caso de los bienes) que sirve para reconocer el producto servicio y que por lo mismo debe ser registrado oficialmente.
- Se observa, por ejemplo que en el campo educativo las entidades educativas aluden mucho a nombres de santos, por ejemplo las

universidades San Marcos., San Agustín, etc. de héroes, de sabios y en el caso del nivel inicial a nombres diminutivos, atractivos y coherentes con la edad de los infantes, por ejemplo, Los angelitos, Los pastorcitos, etc.

2° El logotipo (o insignia, emblema) que esté constituido por elementos gráficos o dibujos que aun sin tener pronunciación alguna, connota n alguna explicación.

Sirven para diferenciar de otras marcas y para ser reconocidos por los consumidores o usuarios. Per ejemplo «la celeste» del colegio Guadalupe. El uso es mucho más frecuente en entidades educativas particulares, puesto que en los estatales casi todos llevan un solo tipo de logo, la insignia, el escudo nacional, con algunas variantes o adecuaciones.



COLEGIO: «LA CARIDAD DE CRISTO NOS URGE»

Lema : «A EVANGELIZAR A LOS POBRES»

País : ESPAÑA.

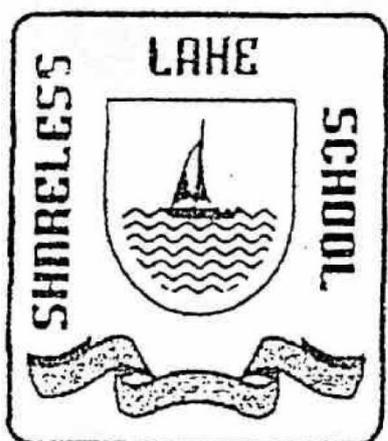
Colegio: «La Caridad de Cristo nos urge», el logotipo representa al mundo y en la parte central su e la Cruz, el lema es «a evangelizar a



los

pobres». Como Asociación Cristiana tiene como objetivo brindar una educación no sólo intelectual, sino moral teniendo como base principal que los estudiantes conozcan la presencia de Cristo en todos sus actos.

COLEGIO: ALEMÁN "SAN BONIFACIO".
 Lema: "DECISIÓN, ESTUDIO Y BONDAD".
 País: ALEMANIA. Colegio: alemán "San Bonifacio», lema "decisión, estudio y bondad»; el logotipo representa a un águila y al Santo San Bonifacio. El águila representa la fuerza y muestra una interacción con la caridad y la humildad representada en San Bonifacio.

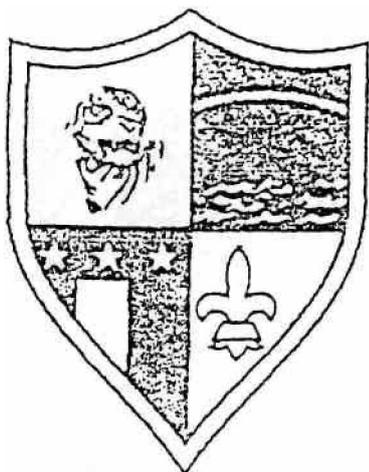


COLEGIO: LUZ Y SABER

Lema : SIEMPRE JUNTOS».

País : ALEMANIA.

Colegio: «Luz y Saber», lema «Siempre Juntos»; en su logotipo se aprecia el mar y un velero navegando en aguas tranquilas, tiene carácter internacional con ascendencia extranjera. El velero representa al colegio, promueve la unidad como medio para alcanzar las metas propuestas, la conducción se refleja en sus alumnos, maestros y la institución educativa cuyos rumbos son fijos e ilimitados.



COLEGIO: CE. EL SALVADOR

Lema: «DEFENDER A TU PATRIA CON LA FUERZA Y EL AMOR».

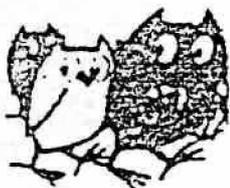
País: EL SALVADOR.

Colegio: «El Salvador», su lema es «Defender a tu Patria con la Fuerza y el Amor». En el gráfico el tigre manifiesta la fuerza, el signo sabiduría el paisaje un sentido ecologista y la bandera el amor a la patria.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

"Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Nacional"



SILKEBORG UNGDOMSSKOLE

Oslovej 2 - 8600 Silkeborg

sideramos que el logotipo de la Universidad Nacional del Callao también ha sido creado artísticamente, en un fondo verde que simboliza esperanza, la marca «Universidad Nacional del Callao», realza la personalidad de la institución, el lema representa lo que importa en el campo intelectual, «Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Nacional», el diseño del isotipo es impactante, el fondo es celeste que significa cielo, infinitud, ciencia, sabiduría.

Escuela para jóvenes entre 17 y 18 años que no se encuentra dentro del sistema regular de la educación en Dinamarca. Los jóvenes asisten voluntariamente. El lema hace referencia a la calidad de enseñanza que se imparte y los beneficios que reportará en el futuro. En los países nórdicos el buho es significado de sabiduría, lo que se ve reflejado en el logotipo de esta escuela.

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS «Enseñanza de primera con tecnología de punta»



El símbolo es antropo-ornitoformo y representa a un personaje mágico-religioso inspirado en un águila marina, tiene los pies firmemente asentados en la tierra; el ala derecha le da atributos para volar y el brazo izquierdo esté armado con escudo, porra y lanzas. Tiene erizadas las plumas del pescuezo y la cabeza, en actitud guerrera.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

El lago contiene un barco de vela, como en el que vino Cristóbal Colón trayendo el cristianismo, que navega en un mar turbulento y es guiado a su destino por una estrella luminosa que lo llevará a buen puerto; lo que



simboliza que el estudiante que adquiere conocimientos en esta universidad y salvando múltiples dificultades llegará a realizarse como persona y como profesional. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

El lago (escudo) representa un simbolismo y una ideología a la vez'

Religioso: A la derecha la imagen de San Marcos y a sus pies el león que es su símbolo, encima las iniciales S.M.

Político: A la izquierda el PLUS ULTRA, símbolo del Nuevo Mundo o América, significa el imperio mundial de Carlos V. El columnario en el mismo lado significa que pasa a ser universidad estatizada.

Renacentista: Ideología que acude a las figuras clásicas, las columnas.

Regionalista: la fruta lima, en la parte inferior dentro del círculo.

Se completa con un lucero y las tres coronas reales del escudo de Lima o Ciudad de los Reyes, simboliza la corona de los tres Reyes Magos. Así mismo en la parte superior una cabeza laureada y dos

cornucopias que simbolizan los frutos de la cultura y el espíritu.

3° El lema (o slogan) que en pocas palabras y de fácil memorización, hacen referencia valores distintivos o las características cualitativas del servicio educativo que ofrece la entidad.

Por ejemplo:

Disciplina - Sabiduría y Honradez.
 "Universidad del Siglo XXI». La
 Universidad que forma empresarios
 "Tradición - Excelencia y Futuro»«Honor -
 Tradición
 -Disciplina», etc.



4° La imagen (o prestigio) que se genera por una serie de características cualitativas, aunque en muchos casos ya no respondan a la realidad. Es el caso, por ejemplo, de algunos colegios estatales

centenarios, o de los particulares que hayan cambiado de enfoque, organización o de promotores.

5° La posición preferente en el ámbito educativo, derivado del elemento antes referido.

6° La investigación del mercado; en cuanto es necesario conocer en qué medida el SERVICIO puede ser requerido (los entes potenciales) o está siendo recibido (clientes actuales).

7° Otros símbolos que identifiquen a la entidad (o servicio) pueden ser por ejemplo el color «la blanquiazul», «la crema», el himno, o algún slogan, tales como, por ejemplo:

«Compite como un tiburón» ...

«7 carreras que te llevarán al éxito, más rápido que volando».

«A los cimientos de nuestra universidad no le hacen mella los rayos artificiales de las otras»".

b. La Plaza o Localización

Se refiere al conjunto de características donde se ubica o se debe ubicar la entidad, puesto que tienen tremenda importancia no sólo para ofrecer un servicio de calidad sino también para lograr la

preferencia de los usuarios. En primer lugar, es importante distinguir dos ámbitos físicos bien diferenciados:

Un nivel de macro localización, referido al ámbito geográfico (región, distrito, zona, urbanización, etc.)

- Un nivel de micro localización, referido al ambiente en sí donde se opera. Entre los factores inherentes a este rubro es necesario tomar en cuenta los siguientes:
- Debe ubicarse en el centro del área de influencia a la cual atiende.
- La cercanía al alumno (o usuarios), o por lo menos considerar las facilidades de las vías de acceso.
- Tratar de minimizar o eliminar los peligros de las zonas circundantes, como son los ruidos, gases, congestión de tránsito, cárceles, hospitales, lenocinios, cementerios, etc.
- La prevención de las condiciones ambientales, para lo cual es muy ventajoso la proximidad a espacios verdes.
- La atención factor resulta muy complicado en

el caso de entidades educativas que tienen una localización dispersa (anexos, filiales, como es el caso de muchas universidades, a diferencia de otras que se localizan de manera concentrada (en ciudades universitarias o complejo, educativos, que a no dudarse resultan más ventajosos y requeridos que las anteriores.

c. El Precio

Es sin duda alguna, por lo menos en países - como el nuestro con capacidad adquisitiva precaria, el factor determinante de la demanda, en muchos casos haciendo caso omiso a otros prioritarios, como el caso omiso a otros lugares por

calidad, por ejemplo.

Sabemos que: $\text{Precio} = \text{Costo} + \text{Utilidad}$, pero precisamente en el campo educativo aún no se ha institucionalizado el estudio de costos respectivos, razón por la cual, de un lado, se confunde el costo con el gasto (o el presupuesto) y de otro, los directivos o promotores de dichas entidades optan por el facilismo del precio del mercado, en otras palabras, el aplicado por la competencia.

No obstante, por lo menos debemos referir que la filación del colegio depende de:

- La calidad del servicio que se ofrece.
- La infraestructura y capacidad instalada, que como es evidente diferencia a unas entidades de otras.
- La tecnología que se utiliza realmente, factor que añadido a las anteriores condicionan • la categorización de las entidades educativas privadas.
- Las formas de pago.
- La legislación vigente, por ejemplo, la tributación a que se obligan los centros educativos privados.

d. la promoción

Consiste en ofertar una serie de incentivos o estrategias para fomentar la venta y adquisición del producto /servicio. Estos estímulos pueden orientarse a:

Los consumidores, para estimular la compra, por ejemplo, mediante rebajas, descuentos, concursos, muestras gratis, cupones, etc. o estableciendo algunas ventajas comparativas adicionales que

diferencian a una entidad de otra, como es el caso de la venta personal antes que una venta masiva o impersonal.

- Los vendedores, a quienes se les asignan bonos, porcentajes, primas, gratificaciones, etc. para estimular un mayor esfuerzo para incrementar sus ventas.
- Los comerciantes intermediarios, mediante descuentos, márgenes de utilidad, publicidad.
- compartida, estímulos económicos para impulsar el negocio, exposiciones, convenciones, ferias, etc.
- La promoción en el punto de compra, conocido también con el anglicismo de merchandising, que son exhibiciones, pruebas o demostraciones en el punto de compra/venta.

Lograr el posicionamiento del producto/servicio, es decir la internalización del producto en la mente del consumidor mediante el mensaje frecuente, el trato personal y otros estímulos promocionales.

Adicionalmente pueden constituir elementos promocionales:

La publicidad, tema tan importante desde la perspectiva educativa que obliga a un comentario más amplio en un rubro específico posterior.

Una forma de publicidad no convencional es el llamado publiciting, entendida como publicidad no pagada. Por ejemplo, los nombres o padrinos de una promoción, de un colegio, de una actividad, o de un pabellón, etc. de personas famosas o prestigiosas. Los comentarios, las visitas, los publibreportajes, etc. efectuados por alguna personalidad pueden dar cierta preeminencia a la entidad.

Las relaciones públicas que estén orientadas a generar una imagen institucional corporativa exitosa, que en las entidades de servicios y aún empresas son realizadas por las oficinas de Imagen Institucional.

e. la Persona

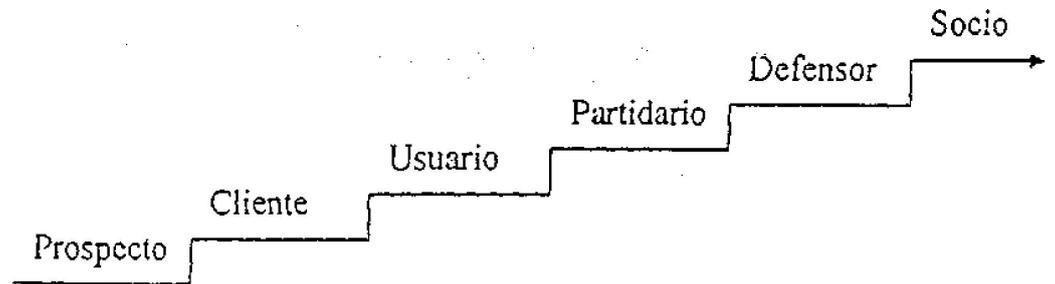
En nuestro caso se trata del alumno, el participante y aun el propio padre de familia.

Ante ellos cabe aplicar lo que se denomina el marketing orientado al cliente, en la medida que hoy en día la empresa y sus servicios lo determina las exigencias y la satisfacción del cliente. Por tal razón bien valdría señalar algunas ideas en

torno a la actitud de la entidad frente al alumno o al padre de familia, en cuantos clientes de su entidad:

- La única razón, desde el punto de vista del cliente, por la que la entidad existe es para satisfacer sus expectativas.
- La entidad no vende un bien o servicio en sí, sino algo de valor para ellos.
- Los clientes tienen su propia idea de cuál es ese valor, por tanto, para satisfacerlo ahí la necesidad de saber cuál es esa idea.
- Los clientes exigentes y detallistas son oportunidades de platino. Si se los logra tenerlos contentos vendrá el éxito.
- El personal a su cargo tratará a sus clientes tal como usted los trata a ellos.
- Cuando un cliente le hace una crítica sincera le está haciendo un gran favor.
- Dele siempre a un comprador descontento una buena razón para volver a tener trato con su entidad.
- La satisfacción del cliente y la búsqueda de su lealtad debe ser lo prioritario.

- He aquí una posible escala de lealtad



Nunca olvide que las entidades florecientes y prosperas son aquellas que de forma sistemática y ordenada atienden a sus clientes tanto internos como sostenida y satisfacen a sus clientes externos.

EL PROGRAMA DE MARKETING

Tomando como referencia los elementos del marketing mix se debe establecer un programa de marketing para introducir, habilitar la supervivencia de las reflatar y aun para posibilitar entidades educativas en nuestro caso.

- Selección del mercado meta, previo estudio de mercado determinar:
 - El tamaño de la población
 - El nivel de ingreso, los comportamientos y hábitos
 - Motivos de compra, frecuencia, etc.

- Planeación del producto o servicio:
 - ¿Qué servicio se ofrecerá?

 - Características del servicio
 - Símbolos, logos, color, slogan, etc.

- Estructura del precio en
 - cuanto a: ○ Flexibilidad

 - Descuentos.

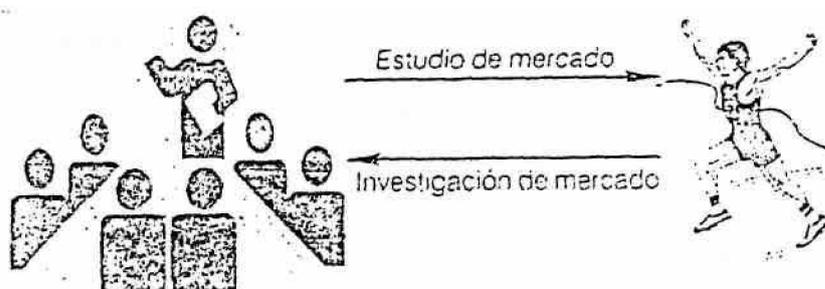
 - Promociones

 - Precios comparativos

- Programa promocional, es decir:
 - Tipo de venta

 - Venta personal

 - Medios publicitarios etc.



ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se define como tal al proceso planificado de recolección, registro y análisis sistemático de datos sobre el mercado, tanto en cuanto a la demanda (estudio de mercado) o en cuanto a la oferta del servicio (investigación de mercado).

En el campo educativo esta función es básica, puesto que sin un conocimiento previo de su necesidad y de su posible aceptabilidad no se podría crear una entidad de cualquier nivel o modalidad, tampoco se podría introducir un nuevo servicio educativo o complementario, o programar algún evento académico, un curso de capacitación, por ejemplo, en fin para mejorar, innovar o complementar las bondades del servicio que se ofrece.

En relación a esta función se puede afirmar que es casi generalizada la errónea creencia que su aplicación se lleva a cabo esporádicamente, sólo al momento de determinar la demanda del servicio, para decidir la creación de una empresa (entidad educativa) cuando en realidad su ejecución debe ser permanente. El desconocimiento de esta técnica ' puede ser una de las razones por las cuales se ignoran los motivos por los que, con cierta frecuencia, los centros educativos ven disminuidas

sus demandas de matrícula, o incrementar sus Índices de deserción, e incluso la indiferencia de los propios padres de familia y aun de los mismos alumnos que no logran identificarse con su alma mater, ni exigir o sacar mejor provecho de los servicios que ofrece. Al asumirse una actitud pasiva (aun conformista) confiados en que en educación siempre habrá demanda y que por tanto se seguirá superviviendo- evitamos obtener información valiosa

para mejorar nuestros servicios, conocer las características de los usuarios, descubrir qué nuevos servicios se puede ofrecer, en general para mejorar la calidad de los actuales.

La creación de entidades, programas o servicios educativos requieren de un mínimo de condiciones previas para garantizar su éxito y continuidad. Lo que sucede es que, en un sistema liberal a ultranza o en regímenes populistas, el sector privado crea entidades educativas basados únicamente en el crecimiento demográfico y en su caso los gobiernos, crean instituciones educativas de cualquier nivel y en cualquier lugar, sólo por razones política-proselitistas, sin tener en cuenta la existencia de condiciones mínimas necesarias. Un

sencillo estudio de investigación de mercado ayudaría a determinar algunos pre requisitos de calidad.

El estudio de mercado, al centrar su estudio en la demanda, pretende obtener información sobre la necesidad, deseo y posibilidad de adquirir el bien o servicio. En este sentido, la técnica fundamental para obtener tal información es la encuesta y el consiguiente instrumento, el cuestionario, el mismo que debería incluir preguntas referentes a volumen de demandantes, crecimiento poblacional, situación de la competencia, grado de necesidad del servicio, condiciones socioeconómicas, capacidad de pago, nivel de gastos, hábitos de consumo, nivel de ingresos, carga familiar, ubicación del local, etc.

Para efectos de un estudio de mercado más preciso, casi siempre resulta necesario y técnicamente indispensable efectuar la llamada segmentación del mercado, para lo cual se debe estratificar a los potenciales consumidores de acuerdo con algunas variables, entre ellas:

- Geográficas, a nivel de distritos, de ciudad (Lima), de región, del país.

- Demográficas, en función de edades, sexo, niveles socioeconómicos, ocupación (alumnos que trabajan) Psicográficas y conductuales, en cuanto a educación (indicadores de escolaridad), cultura, calidad de vida, etc. que permiten captar datos mucho más precisos, pertinentes y coherentes.

Con esta información se deben afinar las características del servicio, establecer el tamaño de la entidad en función de la demanda, fijar los precios aproximados y definir la estrategia publicitaria.

La investigación del mercado por su parte, al estudiar la oferta, se orienta a medir el grado de satisfacción que evidencia el servicio, así como determinar posibles servicios complementarios al que se ofrece. El cuestionario respectivo debería entonces incluir preguntas referentes a satisfacción por el servicio, debilidades del servicio, comparación con la competencia, nuevos servicios o servicios anexos, perspectivas personales, etc.

La investigación de mercado se hace necesaria cuando el servicio es nuevo, cuando se necesita

mantener el nivel de producción o venta y sobre todo cuando la competencia así lo exige.

En general la información que proporciona la investigación de mercado permite:

Mejorar-Innovar- Complementar Reajustar -
Retroalimentar el servicio

Actualmente existen en el país muchas empresas (encuestadoras) especializadas en hacer estudios de mercado, que periódicamente estudian el mercado educativo, cuya información es vendida obviamente a buen precio a las entidades educativas particulares, desde colegios hasta universidades.

Las variables principales de estos estudios, orientados al nivel universitario, se centran en dos aspectos:

- Imagen de las carreras, en cuanto a:
 - O Si están de moda o no
 - O Si son baratas- o costosas O Si son fáciles o difíciles
 - O Si son más o menos prestigiosas O Si son cortas o largas
 - O Si permiten conseguir trabajo o no O Si

permiten un sueldo alto o bajo

O Si es la más necesitada, si es futurista

O Si es o no la mejor cotizada en el extranjero,
etc.

- Imagen de las entidades (institutos, universidades) sobre:

Confiabilidad - costo - nivel académico -
calidad de profesores contactos en el extranjero -
calidad en la infraestructura y equipamiento y
según el prestigio del que gozan.

Indudablemente con una información
amplia, confiable y pertinente las entidades pueden
elaborar sus planes de marketing en pos de lograr
el mayor número de usuarios (clientes).

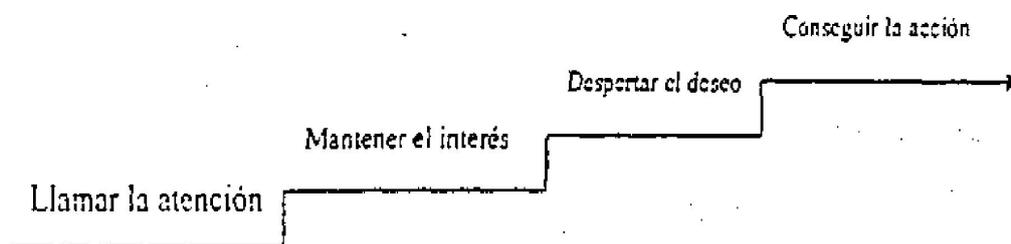
LA PUBLICIDAD

Como se vio anteriormente, para que un producto o
servicio alcance un buen margen de ventas es
necesario divulgarlo convenientemente. Los usuarios
o consumidores requieren y deben estar plenamente
conscientes que el producto o servicio realmente
existe, de lo que se puede esperar de él, de cómo
es en relación a otros similares, con qué servicios
o con cuáles entidades compite, cuánto cuesta, y

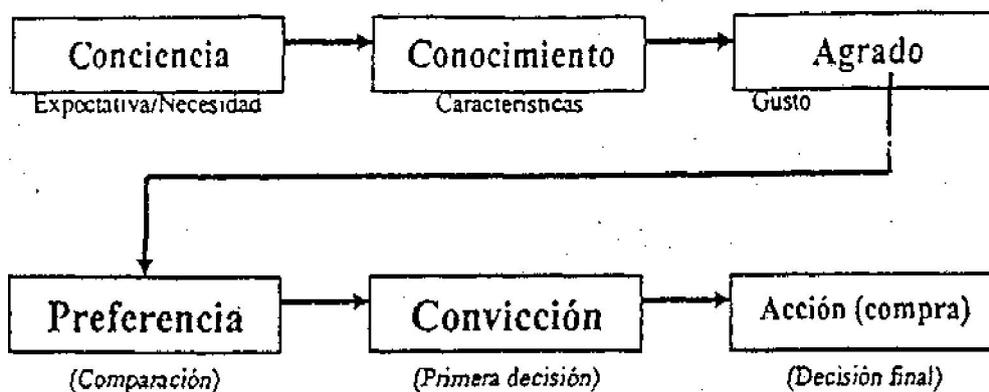
dónde y cómo se puede ubicar o adquirir, etc.

La Asociación de Marketing Americano ha definido a la publicidad como «cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador bien identificado. Definición similar formula Erickson(2) al precisar que: "La publicidad consiste en informar a una o varias personas sobre un producto servicio por medio de un anuncio pagado, con la intención de conseguir un propósito...»

Debemos indicar que todo mensaje publicitario se propone secuencialmente:



Con estos propósitos se generan los siguientes pasos o estadios conductuales en el consumidor, en relación al proceso de adquisición del servicio:



Los mensajes publicitarios cubren las funciones siguientes:

- a. Función informativa: En cuanto proporciona datos sobre el servicio, de tal manera que permita al interesado estar muy bien informado. Si no hay información no hay crecimiento de la demanda.
- b. Función comparativa: Al respecto debemos recordar que un producto o servicio no es bueno ni malo en sí mismo, sino en tanto las personas -usuarios- perciban sus características y sus bondades, supuestamente superiores a los de la competencia (ventajas comparativas).
- c. Función persuasiva: Persuadir y convencer, de que el servicio que se ofrece se adecúa a sus necesidades, requerimientos y posibilidades, para lograr que los -interesados materialicen su deseo de beneficiarse del servicio ofrecido mediante la compra efectiva. Un principio que orienta este propósito nos dice que las personas no compran cosas sino beneficios. En este sentido, es bueno recordar una vez más que los padres de familia no buscan (o no

compran) la matrícula de sus hijos en algún centro educativo sólo porque allí se ofrece educación si no por la calidad del servicio. que allí se proporciona. Esta es una verdad incuestionable que les obliga a pagar precios prohibitivos en algunos centros educativos.

- d. Función recordatoria: Hacer pensar, recordar siempre el producto o servicio ofertado es otro propósito de publicidad- para mantenerlo siempre en el inconsciente del consumidor.

La publicidad, en tanto función informativa, responde a la estructura del proceso comunicativo

(emisor-mensaje-receptor), en el cual lo más importante viene a ser el mensaje que debe ser breve y lo suficientemente atractivo como para captar la atención del receptor (potencial consumidor) y en el instante. más corto posible. Sin embargo, al captar y analizar un anuncio publicitario, es posible advertir dos tipos de mensajes superpuestos, uno explícito o abierto dado por el discurso en sí y el otro implícito o

encubierto que va tras el discurso, como por ejemplo cuando un ex - Ministro de Estado promociona su propia entidad educativa.

De otro lado, los especialistas en la materia (3). nos dicen que existen dos modos o enfoques en la publicidad, que creemos pertinente darlos a conocer.

- un modo racional o analítico, básicamente informativo, como era aplicado en sus comienzos, que respetuosa de la condición humana, se dirige a la inteligencia del presumible consumidor por la vía del razonamiento. Se limitaba a la única función de llamar la atención para informar sobre las cualidades objetivas del producto o del servicio, con el fin de inducir una acción de compra. Ojalá fuese este enfoque el que se aplicase en educación.
- El modo emocional y compulsivo, propio de la sociedad contemporánea, que se basa tanto en el desarrollo técnico de los medios (sonidos, imágenes, colores, etc.) como en la manipulación mental (apelando a la psicología del

consumidor) para obligar a la compra, pese a que la competencia debería ofrecer mayores ventajas comparativas. El abuso de este enfoque, que se viene aplicando actualmente, hace de la publicidad un instrumento de manipulación que induce al consumismo desenfrenado y aun a la alienación.

MEDIOS PUBLICITARIOS

- Generalmente los medios más utilizados para publicitar son la televisión, la prensa y la radio, por ser los más potentes, es decir llegan con mayor precisión, a grandes distancias, a un mayor número de personas y con la frecuencia deseada.

- En el siguiente cuadro pretendemos sintetizar las características de estos medios:

Prensa	Radio	Televisión
Medio: seriedad, costos, sección segmento social (A-B)	Sonido: musicalización necesaria	Imágenes: dinamismo, rapidez
Diseño: figuras, colores, textos, datos, tipo de letras.	Voces: entonación, timbre y tono agradable.	Sonido: según tipo de imágenes
Contenido: coherencia, mensajes subliminales/ sutiles versos/ engañosos	Locución: ortografía correcta. Al leer debe parecer que improvisa.	Timbre de voz: Evidencie seriedad profesionalismo
Ocasión: fechas, días, épocas.	Redacción: "C" clara, correcta, concreta, completa.	Destinataria Segmentos públicos objetivo.
Costos: del 1.5 a 3% de recaudación	Debe crear una imagen mental	Canal: Reting - horario - costo
Orientación: según segmento (padres - hijos)		Duración: Spots 30 seg. Imagen Institucional 5 a 10 mino
Facilita el análisis y evaluación reiteradamente.	Refuerza la memoria.	Es dinámico, descriptivo, fugas. Combina color movimiento y sonido.

Ejemplo : "Albert Einstein Kids"

(Educación Inicial).

CAPITULO IV
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y METODOLOGÍA DE
INVESTIGACIÓN

4.1. DIFERENCIA ENTRE EL PROFESOR DE AULA DEL DIRECTOR DE
CENTRO EDUCATIVO.

Mientras que el maestro es un educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas, el Director enseña a través de un equipo humano organizando para ello. Por otro lado, el docente participa en el planeamiento del trabajo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje. materiales e instrumentos de evaluación, en cambio el Director supervisa, la diversificación curricular, la Organización de trabajo pedagógico y el estilo pedagógico de los maestros.

Por otro lado, todos los Centros Educativos tienen como permanente preocupación dar respuesta a las interrogantes ¿Qué es aprender?, ¿Qué, ¿cómo y cuándo aprender? Según las respuestas que den a estas se definirá el tipo de educación que el centro educativo ofrece a la comunidad, así como orientar el proceso de diversificación del currículo a las necesidades, intereses de los alumnos y la misma comunidad. Asimismo, las respuestas a las preguntas: ¿cómo se está llevando a cabo la acción educativa?, ¿qué resultados, estamos obteniendo?, ¿qué debemos rectificar o

profundizar?, permitirá:establecer acciones de reajuste y retroalimentación pertinente a los resultados de la acción educativa.

4.2 UN NUEVO PARADIGMA EDUCATIVO: LA EDUCACIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES.

Los educadores tenemos que cambiar nuestra tradicional manera de entender el trabajo educativo. En este sentido, debemos despojarnos de la vieja costumbre de transmitir contenidos y evaluar a nuestros alumnos según su capacidad para retenerlos de dichos contenidos que les expusimos.

Nuestra metodología es explosiva. Principalmente nos preocupa lo que haremos para enseñar, sin pensar siquiera en lo que haremos para enseñar, sin pensar siquiera en lo que el alumno hará para aprender, el alumno es en síntesis considerado como un elemento pasivo. Nos preocupamos más por los programas y su cumplimiento. Tenemos que cambiar esta manera de entender el trabajo educativo. En ese sentido, podemos tomar en cuenta las palabras sabias de un campesino que dice "si me lo dicen lo entiendo, si me lo explican lo comprendo, si lo hago lo aprendo", que resume todo lo negativo de la educación tradicional y que hasta la fecha impera en nuestro Sistema Educativo por la

desidia de las autoridades, la falta de materiales educativos, de infraestructura adecuada, y lo que es más importante, no hay incentivos para los maestros que despliegan sus tareas en condiciones infrahumana, con sueldos de hambre y miseria que no les alcanza para actualizarse, para adquirir textos, ni siquiera para subsistir por lo que se ve precisado a desarrollar otras actividades económicas complementarias.

Por lo manifestado, y en la medida de nuestra posibilidad debemos tratar de que la educación mire su característica haciendo del alumno un elemento constructor activo y debemos utilizar un método explorativo, centrado en la adquisición de competencias, proclive al trabajo en grupo. De igual manera, en lugar de evaluar al alumno exclusivamente, debemos hacerlo al alumno, a las metodologías y el material educativo.

En este nuevo enfoque, el docente tiene como papel principal ser formador de personas. Es el animador de un proceso educativo que fundamentalmente consciente en un acto de comunicación y de relación humana cotidiana y enriquecedora que permite el desarrollo del potencial de aprendizaje.

4.3 DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

Es un proceso mediante el cual, los Currículos Básicos Nacionales (CEN) se adaptan a los intereses de los alumnos. Esta adecuación se efectúa en tres niveles.

4.3.1 A NIVEL REGIONAL

Se adaptan los objetivos y contenidos de los CBN a las características de las regiones y subregiones del país, estableciendo los Currículos Regionales (CR).

4.3.2 A Nivel de Centro Educativo

Se analizan los CR y se los compara con las características particulares de los alumnos, sus necesidades e intereses. Para conocer estas necesidades e intereses se toma en cuenta el diagnóstico del centro educativo.

A partir de este análisis se determina los objetivos y contenidos del Centro Educativo y se construye el Proyecto Curricular.

4.3.3 A Nivel de Aula

El docente, conocedor de las particulares

necesidades de su aula y en relación con los objetivos del Proyecto Curricular del Centro Educativo, construye sus unidades didácticas con las unidades significativas que realizarán los alumnos y con las cuales el profesor estima que los alumnos satisfarán sus necesidades.

4.4 LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Esta permite al Director evaluar y orientar el trabajo pedagógico que se realiza en la escuela, para mejorar la calidad de la educación que brinda el centro educativo.

4.3.1 Objetivos de la Supervisión Educativa

Son los siguientes:

- Conocer en qué medida se esté aplicando el modelo de aprendizaje que la escuela se ha propuesto ofrecer a los alumnos.
- Desarrollar las capacidades de los docentes para la práctica de la educación, centrada en los aprendizajes.
- Por lo anterior, el Director tiene dos tareas que realizar.
- Evaluar el trabajo pedagógico en el aula y

orientar al docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica.

- Identificar las necesidades de capacitación de los docentes.

Además de lo anterior el Director debe propiciar el crecimiento de los docentes como profesionales y como personas, para conseguirlo puede realizar:

- o Talleres de capacitación permanentes.
- o Proyectos de innovación pedagógica.
- o Trabajos en equipo.
- o Círculos de inter aprendizajes
- o Evaluación

4.5 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Como la gestión pedagógica es una labor que recae de modo más específico en el docente y el Director es el que cumple funciones de supervisión.

4.5.1 Anecdotalios

La historia de la vida del aula, cuadernos, donde se registran en forma objetiva los aspectos positivos y negativos más resaltantes del día. El docente las interpreta y propone acciones pertinentes a los hechos.

4.5.2 Registros

Documentos donde se anotan las evaluaciones de los educandos, se clasifican en: Auxiliar y oficial, y en éste se trasladan las notas del primero.

4.5.3 Boletas de notas

Documentos donde se registran los resultados periódicos de las evaluaciones de los alumnos. Permiten la comunicación centro educativo, familia.

4.5.4 Las Actas y los Certificados de Estudios

Como quiera que el proceso de aprendizaje tiene un determinado periodo de tiempo, los resultados tienen que registrarse en un documento especial; éstas toman el nombre de actas y los certificados de estudios.

4.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo dentro de ella del nivel explicativo.

4.6.2 Método de la Investigación

Si método general empleado en el estudio es el científico y como métodos específicos el

Inductivo - Deductivo, Analítico, Sintético, Estadístico y el Descriptivo centro de ello el de la observación participante, que ha permitido observar a los estudiantes durante las tareas realizadas en la Administración Educativa.

4.6.3 Diseño de Investigación

El diseño de investigación empleado es el pre-experimental y el esquema del diagrama es el siguiente:

Grupo	Pre - - Test	Aplicación	Post - - Test
Experimental	O ₁	X	O ₂

Donde

O₁ = Prueba de entrada (Pre-Test)

X = Aplicación del Programa de Administración Educativa

O₂ = Prueba de Salida (Post Test)

4.6.4 Población y Muestra

a) Población

Jóvenes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO

b) Muestra

18 alumnos del 1° Grado de la

I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO

4.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) Técnicas

Técnicas de fichaje Se utilizó fichas

Técnicas de Observación Directa

Se observó con la finalidad de comprobar el grado de aprendizaje de los estudiantes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO.

Técnicas de Encuesta

Se aplicó una encuesta a los estudiantes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO, como un sondeo de aprendizaje a base de principios y técnicas de la Administración Educativa.

b) Instrumentos Las Fichas:

Como instrumento de recolección de datos

La guía de Desarrollo

Para comprobar la capacidad de retención de los estudiantes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO.

El Cuestionario

Se empleó para el sondeo de opiniones de los docentes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO

4.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recopilados mediante la observación,

fichas, encuestas, entrevistas y el análisis documentarlo se tabuló, interpretó y se generalizó bajo criterios científicos y método lógico de la investigación científica y su correspondiente tratamiento estadístico tal como la media aritmética de utilizó la "t" de Student para la validación de la hipótesis de trabajo.

4.10 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Programa Experimental: Selección del grupo experimental.

- Recolección de datos sobre la importancia de la Administración Educativa.
- Aplicación del programa en el grupo experimental.
 - a) Coordinación dinámica global.
 - b) Adecuación a los principios y normas
 - c) Dominio de estrategias de administración.
- Evaluación del producto y comparación de resultados.

4.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos fueron procesados a través del estadígrafo de tendencia central de la media

aritmética y como medida de dispersión la varianza y la desviación típica. Para la validación de la hipótesis planteada se utilizó el modelo inferencial la "t" de Student con $\alpha = 0.05$.

RECURSOS

Humanos

Estudiantes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO

Materiales

Materiales educativos sobre la Administración según las actividades", desarrolladas tomando en cuenta los objetivos a alcanzar.

Financiamiento

Por los autores. -

Capacidad Instalada

Local de la I.E. "PRAXIS" de HUANCAYO

Evaluación

Para pretender lograr una evaluación porcentual se aplica la prueba de entrada Pre Test y Salida Post Test de los Estudiantes de la I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL

5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método considerado para desarrollar nuestro trabajo de investigación es el método científico, este método es un procedimiento que utiliza la ciencia para lograr el conocimiento.



Desde el punto de vista del nivel de conocimiento, corresponde a una investigación empírica/ en la que la adquisición del conocimiento siguiente; tanto para la prueba de Salida (Post-Test) como para la prueba de Entrada (Pre-Test).

Así lo mismo los Diagramas de Barras para ambos,

A. CARACTERIZACIÓN

Es la explicación breve del tratamiento y análisis de los datos obtenidos durante el desarrollo del trabajo de investigación.

El tratamiento puede ser cualitativo o cuantitativo, según la naturaleza del estudio.

B. INSTRUMENTACIÓN

Es muy impactante que, desde la etapa de planificación del Trabajo de Investigación, se prioricen las técnicas y estrategias de análisis que se aplican a dicho trabajo.

Esto se logra a base de las hipótesis o preguntas planteadas al tipo de escala de medición que requiere las variables de estudio.

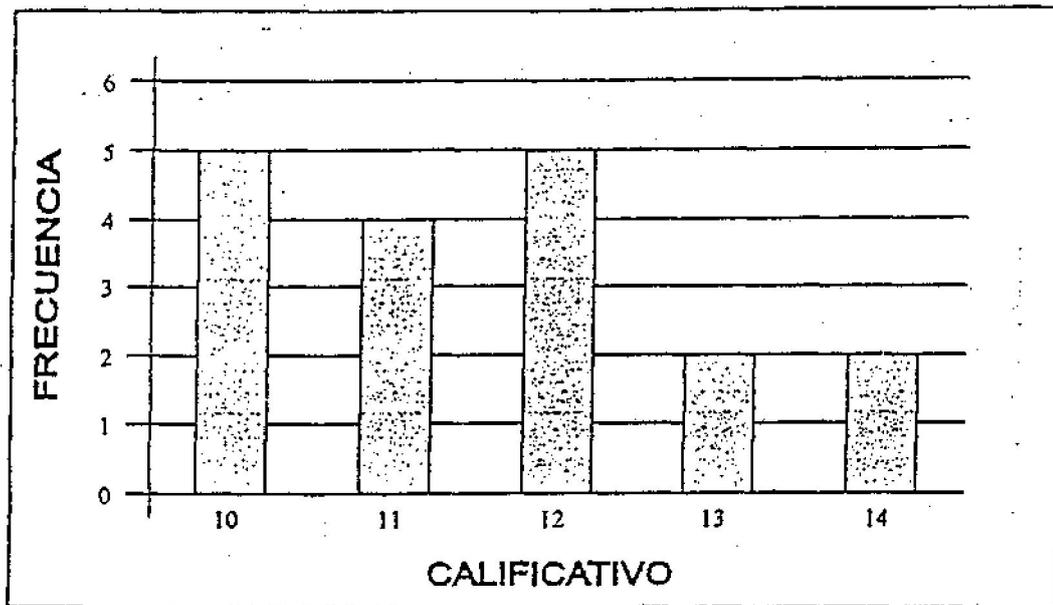
En este caso de nuestro trabajo aplicamos el estudio cuantitativo explicadas mediante las técnicas estadísticas como, por ejemplo: medidas de Tendencia Central (\bar{X} , Md, Mo); medidas de dispersión (S), de Correlación o pruebas de significación (α) más usadas en investigación educativa como son: 0.05 y 0.01

Después de los cálculos de la mediana y la desviación estándar para la verificación de la hipótesis se usó la estadística inferencial con el Test del "t" de student para la validez de la hipótesis.

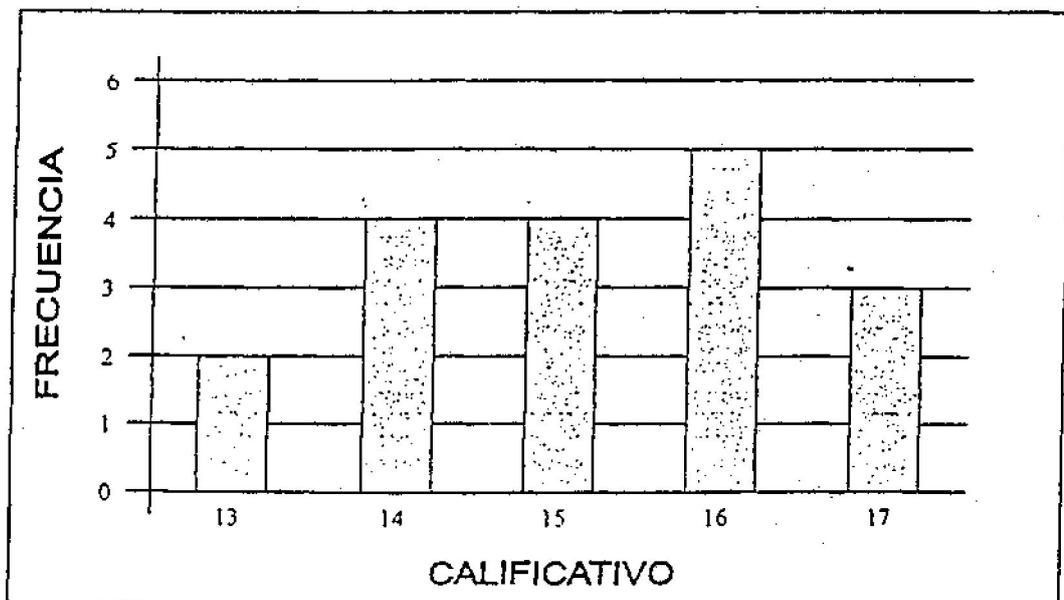
RESULTADO DE LAS PRUEBAS DESARROLLADAS

N°	PRES-TEST	POST-TEST	(DESVIACIÓN) ² : D ²	
			$\Sigma (x_1 - x_2)^2$	$\Sigma (x_2 - x_2)^2$
MUESTR A	X₁	X₂		
01	11	14	0.3136	5.1983
02	11	14	0.3136	5.1984
03	10	13	2.4336	10,7584
04	10	13	2.4336	10.7584
05	12	16	0.1936	0.078 4
06	14	16	5.9536	0.0784
07	13	15	2.0736	1.6384
08.	10	15	2.4336	1.6384
05	12	14	0.1936	5.1964
10	10	17	2.4336	0.5184
11	13	17	2.0736	0.5184
12	12	16	0.1936	0.7840
13	14	14	5.9536	5.1984
14	12	16	0.1936	0.0784
15	10	15	2.433 6	1.6384
16	11	16	0.3136	0.078 4
17	11	17	0.3136	0.51S4
18	12	15	0.1936	1.6384
	$\Sigma x_1 = 208$	$\Sigma x_2 = 293$	$\Sigma D_1^2 = 30.448$	$\Sigma D_2^2 = 50.8112$
MEDIA ARITM. X	X ₁ = 11.56	X ₂ = 16.28		

GRÁFICA 1: DIAGRAMA DE BARRAS DE PRES-TEST



GRÁFICA 2: DIAGRAMA DE BARRAS DE POST-TEST



5.2 ESTADÍGRAFOS DE DISPERSIÓN

a) Las medias aritméticas de las pruebas Pre-Test y Post-Test; respectivamente son como sigue:

$$x_1 = \frac{\sum X_1}{n_1}$$

N

$$\text{Pre-Test: } X_1 = \frac{208}{18} = 11.56$$

$$\text{Post Test: } X_2 = \frac{293}{18} = 16.28$$

b) Cálculo de las varianzas:

$$s^2_1 = \frac{\sum (X_1 - X_2)^2}{N}$$

$$\text{Pre-test: } s^2_1 = \frac{\sum (X_1 - X_2)^2}{N} = \frac{30.4448}{18}$$

$$s^2_1 = 1.69$$

$$\text{Post-test: } s^2_1 = \frac{\sum (X_1 - X_2)^2}{N} = \frac{50.8112}{18}$$

$$s^2_1 = 2.82$$

c) Cálculos de la Desviación Típica (DS)

$$DS = \sqrt{S^2}$$

$$\text{Pre-test: } DS_1 = \sqrt{S_1^2}$$

$$\sqrt{1.69} \quad DS_1 = 1.30$$

$$\text{Post Test: } DS_2 = \sqrt{S_2^2}$$

$$\sqrt{2.82} \quad DS_2 = 1.68$$

d) Cálculo del Coeficiente de Variación

$$\text{(C.V.) en } CV = \frac{SD}{X} * 100$$

$$\text{Pre-test: } CV_1 = \frac{SD_1}{X_1} * 100 = \frac{1.30}{11.56} * 100$$

$$CV_1 = 11.25\%$$

$$\text{Post test : } CV_2 = \frac{SD_2}{X_2} * 100 = \frac{1.68}{16.28} * 100$$

$$CV_2 = 3.32\%$$

INTERPRETACIÓN:

Comparando los coeficientes de variación de la pre-test y post-test, podemos ver que las calificaciones de pre-test (entrada) son más homogéneas (10.25%) que las de salida (30.32%).

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Prueba Estadística "t" de Student. Nivel de

significación: $\alpha = 0.05$ Grado de

libertad $G1 = 17$

Región de aceptación $T_{0.05} = 1-74$ (Tabla)

a) Cálculo de "t" de Student Varianza común:

$$S^1 = \frac{S_1^2 + S_2^2}{2} = \frac{1.69 + 2.83}{2}$$

$$S^1 = 2.26$$

$$\Delta X = X_2 - X_1 = 16.28 - 11.56$$

$$\Delta X = 4.72$$

La desviación típica o Standard de las medias (X).

$$DS = \sqrt{\frac{2S^2}{N}} = \sqrt{\frac{2 * 2.26}{18}}$$

$$DS = 0.05$$

El "t" Student calculado será:

$$t_c = \frac{\Delta X}{DS} = \frac{4.72}{0.50} = 9.44$$

$t_c = 9.44$ ("t" de control)

INTERPRETACIÓN

Siendo el

$$"t_c" > "t_t"$$

$$9.44 > 1.74$$

Se rechaza lo Ho Nula aceptando H. Alternativa, con un error de 5%.

5.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN: Es la existencia de subsistemas, racionales que no son el producto del azar de la aplicación inteligente de principios y técnicas en la determinación de políticas y objetivos.

No existe una administración específica para la educación. Los principios y reglas que valen para la industria, el comercio, el estado; valen para las instituciones educativas.

PLANIFICACIÓN: Es la elección real de definitiva de una entre varias alternativas o posibilidades de cursos de acción para la empresa en su conjunto

y para cada una de las unidades administrativas (dirección, departamento, divisiones, secciones, etc.) que la integran, con el fin de lograr los resultados que se desean y que previamente fueron definidos como objetivos.

ORGANIZACIÓN: Viene a ser la segunda función de la administración y es considerada la función objetiva, opuesta a la dirección que es eminentemente subjetiva. Se dice que la organización es objetiva porque se ejecuta a través de técnicas y normas precisa, ajenas al aparecer, al "punto de vista" y "opinión personal" de quien aplica, criterio que si ocurre en el caso de la dirección.

PRINCIPIOS DIDÁCTICOS: Son aquellas verdades primeras, generales y de evidencia inmediata, que son el fruto de la experiencia y saber de los educadores que se han sucedido a través del tiempo.

ORGANIGRAMAS: Son gráficos de organización. Se utilizan para representar la estructura de organización administrativa de una empresa. Pueden ser auténticos para información del público o detallados para fines de análisis y trabajo técnico.

DIRECCIÓN: Es la relación en que una persona o líder influye en otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea. Es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización.

AUTORIDAD: Es el conjunto de aspectos componentes de un puesto de dirección que otorgan jerarquía, atribuciones a una persona para actuar sobre otras. Se clasifican en: autoridad legal, autoridad técnica, autoridad personal y autoridad de posición.

CONTROL: Es la medida y la corrección del desarrollo de las actividades programadas para asegurar que los objetivos y planes de la institución se cumplan.

Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los asuntos se ajusten a los planes.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el aprendizaje de los estudiantes de I.E. "PRAXIS" - HUANCAYO. Ha mejorado sustancialmente.
2. En la sociedad contemporánea para educar a la juventud y a los adultos, es decir para llevar a cabo un esfuerzo educativo universal, extenso y continuado, se plantean problemas específicos de organización y administración de la tarea educativa para hacerla más eficiente y lograr la educación de calidad.
3. **sin la organización y administración**, eficiente, el esfuerzo educativo que realizan los gobernantes no se cumplirían cabalmente, por lo tanto, se requieren líderes que organicen y administren la educación con criterios de eficiencia equivalentes a los que persigue la administración pública y la administración de empresas.
4. La administración de la educación consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden las tareas de

investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos.

5. Un buen administrador de la educación debe saber que no hay otro modo válido de evaluar la enseñanza sino es a través del aprendizaje. Enseñanza y aprendizaje están unidos íntimamente toda vez que no. se enseña simplemente por enseñar. Si no hay aprendizaje es prueba inequívoca de que enseñarnos mal.
6. Además, un buen administrador educativo debe procurar que su institución tenga programas de investigación científica, sólo de esta manera se podrá comprobar que el personal docente es idóneo, al poner de manifiesto si son verdaderos trabajadores intelectuales que saben que el esfuerzo educativo que realizan los gobernantes no se cumpliría cabalmente, por lo tanto, se requieren líderes que organicen y administren la educación con criterios de eficiencia equivalentes a los que persigue la administración pública y la administración de empresas.
7. Sólo aquellos países que han dado más importancia a la educación científica y a la investigación, son precisamente los que han alcanzado altos niveles de desarrollo en todos los aspectos poniendo de manifiesto así la conexión decisiva que existe entre el conocimiento que difunde la educación y el poder

político y económico.

8. El PEÍ es un instrumento que ayuda a conducir el Centro Educativo de la manera más apropiada para responder al reto planteado por los continuos cambios del futuro. Es elaborado por el Director en Coordinación con toda la comunidad educativa.
9. Él debe dar respuesta a las siguientes interrogantes, ¿cómo somos?, ¿cómo podemos ser?, ¿cómo educamos? ¿cómo nos organizamos?
10. El Plan de Trabajo Anual es el instrumento que hace posible que las propuestas planteadas en el proyecto de Desarrollo Institucional se hagan realidad progresivamente. Es la gestión que debe alcanzar el centro educativo en el plazo de un año.
11. Los organigramas son representaciones gráficas simplificadas de la organización que ha adoptado el Centro Educativo. Se elaboran con fines de información y análisis.

RECOMENDACIONES

1. La Administración Educativa siendo legal y administrativo, algo complejo dentro del campo educativo es de vital importancia para la buena marcha para la Institución Educativa.

1. Se recomienda continuar con la política educativa del Instituto de ampliar en calidad y cantidad la Educación de los estudiantes en formación magisterial haciendo una reflexión teórica sobre la problemática educativa actual en nuestro Perú.

2. Aplicar en toda institución pública o privada el régimen jurídico aplicada y puntualmente a la Educativa; cara que sirva de manera eficaz a la protección de interés general en base al ordenamiento Legal.

3. Examinar las diversas líneas y condicionamientos existentes entre la Administración y Educación, con la intención de proporcionar el marco científico de la administración educativa, teniendo como eje la Institución Educativa, y desde el punto más interno, la Gestión y la Administración.

4. Se recomienda examinar el PEÍ, recalcando su importancia y funcionalidad, a través del trabajo colectivo de los integrantes de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. PINILLA, Antonio: "Administración de la Educación". Ibesa, 1981.
1. MANUAL DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO. Editorial Monterrico, Ministerio de Educación 1996.
2. TAYLOR, Frederick: "Principios de la Administración Científica" Edit. Herrero Hnos. México 1974.
3. HERNÁNDEZ, Santiago: "Organización Social" t. II España S.A. 1935.
4. SANDOVAL MONGE, José: "Administración Educativa". La Cantuta, Edic. CED, 1984.
5. KOONTZ HAROLD y O'DONELL: "Elementos de la Administración Moderna". Edic. BACATA, Colombia 1974.
6. PINILLA, Antonio: "Filosofía de la Administración", Ibsa, 1981.
7. PINILLA, Antonio: "Dinámica de la Gestión Empresarial". Ibesa 1981.
8. PINILLA, Antonio: "Estructura Funcional de la Administración de Empresa". Ibesa 1981.
9. PINILLA, Antonio: "La Administración Pública". Ibesa 1931.
10. BITTEL, Lester: "Lo que todo supervisor debe saber".

- Edit. Me. Graw Hill, Madrid, 1962.
11. GRILLO, Elmer: "Técnicas de Control para la Eficiencia de la Oficina". Edit. C.E.C.S.A. México 1965.
 12. JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg: "Introducción al estudio de 3a Teoría Administrativa". Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1965.
 13. KOONTZ Y O'CONNELL: "Curso de Administración Moderna" Edit. Graw Hill, México 1973.
 14. NATER, Norma: "Psicología Industrial". Edit. RIALP, Madrid 1964.
 15. MINISTERIO DE EDUCACIÓN: "El Proceso Administrativo" Oficina de Racionalización. Lima 1982.