

The cover features a photograph of a person sitting on a wooden pier extending into a calm lake. In the background, there are large, forested mountains under a clear sky. The image is overlaid with several diagonal, semi-transparent geometric shapes in shades of teal, orange, and dark red. The title 'REVISTA INCLUSIONES' is printed in large, white, bold, sans-serif capital letters across the center of the image.

# REVISTA INCLUSIONES

PAZ EN LA TIERRA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 8 . Número Especial

Enero / Marzo

2021

ISSN 0719-4706

**CUERPO DIRECTIVO**

**Director**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**  
Universidad Católica de Temuco, Chile

**Editor**

**Alex Véliz Burgos**  
Obu-Chile, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Europa del Este**

**Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev**  
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**  
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos**  
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**  
Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**  
Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**  
Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**  
Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**  
Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**  
Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**  
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**  
Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**  
Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**  
Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**  
Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**  
Universidad de Potsdam, Alemania  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**  
Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**  
Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**  
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**  
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**  
Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**  
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**  
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
Academia Colombiana de Historia, Colombia

**Dra. Mirka Seitz**  
Universidad del Salvador, Argentina

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
South West University, Bulgaria

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Adolfo A. Abadía**

*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**

*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**

*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**

*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**

*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**

*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**

*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandía**

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**

*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**

*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*

*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**

*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**

*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**

*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**

*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**

*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**

*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**

*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elían Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,  
Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Perú*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**REVISTA  
INCLUSIONES** M.R.  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



**PROYECTOS EDUCATIVOS DE TRANSFORMACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA  
APRENDIZAJE EN EL CONTEXTO PERUANO**

**EDUCATIONAL TRANSFORMATION PROJECTS IN THE TEACHING-LEARNING PROCESS  
IN THE PERUVIAN CONTEXT**

**Dra. Lida Violeta Asencio Trujillo**

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú

Orcid: 0000-0001-8834-8084

lida\_asencios@yahoo.com

**Dr. Carlos Lopez Rengifo**

Universidad Nacional del Centro, Perú

Orcid: 0000-0003-4129-3009

lopezrengifo1@hotmail.com

**Dr. Felipe Aguirre Chávez**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Orcid: 0000-0002-5799-0653

caguirrech@unmsm.edu.pe

**Fecha de Recepción:** 20 de noviembre de 2020 – **Fecha Revisión:** 16 de noviembre de 2020

**Fecha de Aceptación:** 21 de diciembre de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de enero de 2021

**Resumen**

El artículo que se brinda a modo de ensayo, está avalado por la opinión de varios docentes de larga y prestigiosa trayectoria, y de forma crítica, muestra las deficiencias por las que ha atravesado la educación peruana durante años. También se ha apoyado, en el resultado de varias investigaciones educacionales que, de una forma u otra, tratan el tema abordado. Su objetivo está centrado en mostrar un análisis del papel de los proyectos educativos, sus características, funciones y resultados dentro de la educación actual para que llegue a nuestros directivos y maestros en forma de reflexión, que sirva de acicate para las verdaderas transformaciones que el país necesita. Precisamente, dentro del contenido, están presentes varios elementos de definición, no dirigidos al mero acto conceptual, ya que responden a su posible utilización práctica, para poder deslindar entre lo que poseemos y los que hace falta para poder solventar nuestras necesidades reales a través de proyectos educativos verdaderamente factibles y aplicables a la realidad educacional peruana y a sus urgentes transformaciones.

**Palabras Claves**

Proyectos educativos – Transformaciones – Directivos – Reflexión

**Abstract**

The article that is offered as an essay, is supported by the opinion of several teachers with a long and prestigious career, and critically, shows the deficiencies that Peruvian education has undergone for years. It has also relied on the result of various educational investigations that, in one way or another, address the issue addressed. Its objective is focused on showing an analysis of the role of educational projects, their characteristics, functions and results within current education so that it reaches our managers and teachers in the form of reflection, which serves as an incentive for the true transformations that the country needs to. Precisely, within the content, there are several elements

**Proyectos educativos de transformación en el proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto peruano Pág. 118**

of definition, not directed to the mere conceptual act, since they respond to its possible practical use, to be able to distinguish between what we have and what is needed to be able to solve our real needs through truly feasible educational projects applicable to the Peruvian educational reality and its urgent transformations.

### **Keywords**

Educational projects – Transformations – Managers – Reflection

### **Para Citar este Artículo:**

Asencio Trujillo, Lida Violeta; Lopez Rengifo, Carlos y Aguirre Chávez, Felipe. Proyectos educativos de transformación en el proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto peruano. Revista Inclusiones Vol: 8 num Especial (2021): 117-126.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported  
(CC BY-NC 3.0)  
Licencia Internacional



## Introducción

En términos generales la palabra proyecto<sup>1</sup> es una representación de la realidad objetiva de algo que se va a llevar a cabo posteriormente. Estos pueden abarcar un conjunto de escritos, cálculos, dibujos, maquetas, diseñados con la finalidad de dar a conocer ideas de cómo ha de ser, cómo ha de llevarse a cabo e incluso en cuánto tiempo y cuánto será el costo de una determinada obra o tarea. Dicho de otra manera, la palabra proyecto significa el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva a cierta acción racional determinada.

En el campo educativo, en el proceso educacional y el proceso de enseñanza aprendizaje, sin perder su sentido de “perspectiva”, la palabra proyecto se asume como “herramienta intencional y sistemática de alteración, modificación y desarrollo de capacidades y conductas en contextos definidos a través de la teoría y la práctica social”<sup>2</sup>.

Concordando con el razonamiento de Castro, se asume que los proyectos son herramientas subalternas a los fines y propósitos del mecanismo educativo. En esa perspectiva, los proyectos, al estar subordinados a los fines, contribuyen en la ampliación, profundización y ejercitación de actividades pedagógicas e institucionales en función de la formación integral del educando, que servirán de base organizativa para el plan a ejecutar dentro del propio proceso docente educativo.

En este aspecto debemos enfatizar que los nuevos proyectos, aunque pueden tomar elementos de otros anteriormente establecidos, casi siempre aportan nuevas ideas, o cambios totalmente radicales.

En el presente artículo, nos referiremos específicamente al contexto peruano, donde se ha transitado, a través de diferentes épocas, por disímiles cambios, muchas veces contradictorios entre sí. Sin embargo, no se puede negar que han existido algunos importantes, como, por ejemplo, los Proyectos Estratégicos, Proyectos Operativos, Proyectos de Contingencia, Proyectos de Impacto, Proyectos de Investigación, Proyectos de Aprendizaje, Proyectos de Innovación, Proyectos de mejoramiento educativo, entre otros. En suma, todos ellos y otros más, forman parte del universo de los proyectos educativos, en cuyo interior se incluye dentro de su orden lógico, la unidad dialéctica de lo estratégico y lo táctico, así como lo institucional y pedagógico.

Desde luego, que todos ellos, encierran en sí, la transformación necesaria y suficiente dentro del proceso docente educativo para su mejoramiento, de acuerdo a las exigencias de la realidad peruana y su contexto. De ahí, que su análisis consecuente constituya el objetivo de este trabajo, puntualizando en estos tipos de cambios y sus consecuencias. Para ello, en el siguiente epígrafe, especificaremos el papel de estos proyectos de acuerdo a su carácter actual, así como sus tipos, características, similitudes y diferencias más notables, enfocados necesariamente al aprendizaje de los estudiantes y no sólo a la enseñanza, como se hacía en los antiguos planes de estudio.

---

<sup>1</sup> N. Sapag y R. Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos (México: Mc Graw Hill Educación, 2013), 42

<sup>2</sup> L. Castro, Diccionario de Ciencias de la Educación (Perú: Ceguro, 2005), 37.

## La innovación o la transformación en los proyectos educativos

Como cuestión de entrada es necesario partir de la idea de que los proyectos de innovación, aunque en términos generales significan cambio, en esencia, ese cambio solo tiene un alcance de transformaciones externas o de renovaciones en los procesos y funciones de una organización. Usando la terminología aristotélica: las innovaciones sólo se reducen a las modificaciones de “accidentes” y no alteran la “esencia”, la estructura de un fenómeno u objeto de la realidad, y casi siempre van a la forma, por lo que se debe, precisamente a la ausencia del enfoque científico y el manejo solvente de teorías para ir más allá de lo sensorial y estar en la capacidad de discrepar, formular nuevas teorías y superar el cambio concebido como cambio externo. Se trata más bien de manejar muy bien, aquellas teorías defensoras del sistema vigente, un manejo especializado, pertinente y con acierto, cuyo fin consiste en asegurar la sostenibilidad de lo establecido a través del desmerecimiento de los puntos de vista discrepantes y volver una y otra vez en defensa de los del sistema oficial para contribuir a la conservación y orden establecido.

Es la causa de que, a los sucesivos sistemas de turno, denominados sistemas oficiales no les conviene hablar de proyectos de transformación, sino de innovación, porque transformar, metafóricamente y en términos esenciales significa quebrantar, echar de raíz a las plantas, remover la tierra y plantar nuevos árboles, mientras que, hablar de innovación significa renunciar a la posibilidad de cambio y asumir la realidad circunstancialmente.

En consonancia a ese sentido y contrario al mero significado de proyectos como renovación y, diametralmente, diferente a las propuestas de corrientes de “moda,” proponemos el diseño y ejecución de proyectos de transformación, asumiendo que la realidad es eterna e infinita y son en ese mismo orden, infinitas y eternas las posibilidades y direcciones de conocimiento y desarrollo.

Los proyectos de transformación sin desestimar las acciones de innovación, fundamentalmente buscan comprender, explicar y, eventualmente, cambiar la realidad. Es decir, aunque parte de lo sensorial, esencialmente, es explicativa, no se limita a la descripción o a la simple correlación de fenómenos u objetos. Mas bien, partiendo de la descripción, se ocupa de conocer las regularidades y relaciones esenciales que posibilitan el desarrollo de los objetos o fenómenos y a medida que la explicación y la comprensión descienden hacia las propiedades esenciales, se incrementa el dominio y posibilita la transformación de la realidad.

Un punto importante del trabajo con proyectos de transformación se relaciona con la tarea docente. Bajo la óptica de los proyectos de innovación, el docente es un “facilitador”, un agente externo, secundario y prescindible del proceso educativo. Desde la óptica transformativa, esencialmente, es un orientador que forma la personalidad de los educandos por medio de contenidos, métodos, actividades, técnicas e instrumentos.

La configuración de la personalidad es un proceso donde existen fases y etapas de pequeñas transformaciones que al ser asumidas en su conjunto producen la gran transformación del hombre viejo en el hombre nuevo, proceso donde la actividad, los contenidos y los métodos desempeñan un rol determinante en el proceso de la transformación del ser humano y la ulterior transformación de la realidad. Pero, “sin actividad no hay transformación” y la actividad sin contenidos y métodos adecuados desemboca en un activismo voluntarista.

La formación integral del educando implica actividades con contenidos y métodos que posibiliten la configuración de aptitudes en capacidades y habilidades, proceso en el que el rol orientador del docente es insustituible.

### **¿Innovación o transformación de la escuela?**

A la escuela peruana no le hacen falta cambios accidentales de formas y accesorios. Necesita ser transformada desde sus fundamentos. Eso nos lleva a pensar en la reconfiguración de sus fines, objetivos, contenidos, métodos y formas de enseñanza. Si bien la innovación educativa significa renovación o modificación con alguna nueva aportación, en la práctica educativa, en términos esenciales, la innovación al no modificar las estructuras no hace más que presentar la misma realidad con retoques que no dejan de revelar que en esencia sigue siendo lo viejo y conocido con otra forma.

Una de entre tantas definiciones consignadas sobre la innovación el Ministerio de Educación del Perú<sup>3</sup> establece que la innovación es un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante las cuales se busca introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. Sin duda, se busca diseñar cambios en las prácticas sin recurrir a modificaciones necesarias y esenciales como transformaciones de carácter teórico-conceptual. Así, desde el punto de vista científico, el cambio en la práctica tiene su génesis en la teoría. Cuando se fragmenta la unidad de la teoría y la práctica surgen las innovaciones que introducen cambios en la “práctica por la práctica” sin soporte teórico consistente. Mientras tanto, las transformaciones que parten de la práctica son elevadas a la teoría y desde ella regresan para dirigir la práctica y en ese movimiento espiral al infinito, la unidad de la teoría y la práctica posibilita las revoluciones científicas en todas las esferas de la realidad.

En educación y Pedagogía, como en cualquier otra disciplina humana, la teoría dirige a la práctica y la práctica a su vez valida y enriquece a la teoría. Ambos aspectos, vale decir, la teoría y la práctica presentan relaciones dinámicas y contradicciones que al ser asumidas dialécticamente conducen a transformaciones sociales y educativas.

Un pensador de entre los más conspicuos teóricos del siglo XX Ferrater Mora<sup>4</sup>, quien sostiene que las innovaciones comparten su sentido con los vocablos “cambio”, “mejora” o “perfeccionamiento”. Analicemos la palabra “cambio” según su perspectiva. Se afirma la innovación como equivalente a cambio, y éste se entiende como “modificación externa”, mejora o perfeccionamiento sin posibilidades de optar por algo distinto o nuevo; cuestión que alcanzó su clímax demagógico con los aportes de Francis Fukuyama<sup>5</sup>, en su momento, establecía que no existen posibilidades de transformación sino sólo de renovación e innovación. Es decir, cambios externos dentro del sistema de modo que todo sigue igual. Según su tesis, la historia habría llegado a su perfección terrenal, superable, sólo, por la historia celestial del brillante patristico Agustín de Hipona. Por lo tanto, conservar y defender, a cuesta de todo y con todo, el sistema actual, es el destino del hombre y la misión de la escuela, porque después de este sistema no hay otro, excepto la hecatombe y el juicio final.

<sup>3</sup> Ministerio de Educación de Perú, Proyecto educativos (Perú: Minedu, 2003), 12

<sup>4</sup> J. Ferrater, Diccionario de filosofía (Argentina: sudamericana, 1991), 402

<sup>5</sup> F. Fukuyama, Fin de la historia y el último hombre (México: Alianza, 1992), 12

Bajo esa óptica, el Ministerio de Educación a través de sus directivos, proponen innovaciones, evadiendo en algunas de sus normativas la palabra “transformación”. Aunque no enjuiciamos su capacidad profesional, reconocemos que los cambios propuestos se acercan al concepto de renovación, lo que trae como consecuencia varias limitaciones de carácter cosmético que encubren las falencias estructurales del sistema.

En el sistema educativo peruano, se han cambiado vocablos y estructuras nominalistas que en realidad no designan nada nuevo en su raíz. Por ejemplo, no se modifica nada en absoluto cuando se cambia de Centro Educativo a Institución Educativa, o cuando hoy no se habla de trabajo de grupo sino de trabajo colaborativo; o de sesión de aprendizaje en reemplazo de la clase.

Consideramos que esas sutilezas absolutamente semánticas, no resuelven el problema de fondo, por lo que podemos afirmar que la educación no es cuestión de medios sino de fines, de ahí, que se deben acometer los procesos transformativos para ganar en calidad dentro de nuestro proceso docente educativo.

Otros conceptos que estimamos conveniente aclarar, son los de innovación y reforma, muy utilizados en el ámbito docente educativo actual. Aunque parezca paradójico, reforma e innovación<sup>9</sup> son dos movimientos opuestos: la reforma recorre de arriba hacia abajo, mientras que la innovación transita de abajo hacia arriba, esto es, desde las iniciativas institucionales hacia esferas locales, regionales y, posteriormente a la generalización nacional. Este recorrido no es tan simple como se enuncia. Las innovaciones para trascender a la esfera nacional, requieren ser verificadas, probadas, corroboradas, revisadas en el contexto institucional y sólo después, generalizado en su ámbito inmediato superior. Las innovaciones tienen que tener la connotación de cambio de estructuras.

Pero, pese a todo, las innovaciones y reformas sólo son cambios superficiales sin afectación a la estructura y la esencia de los objetos y fenómenos. Por eso constituye prioritario, urgente, la transformación en todos los campos de la vida social y educativa. En suma, las escuelas tienen el imperativo de trascender la simple innovación y reforma. Con urgencia requieren una honda transformación teórica y práctica., lo cual implica cambios sustanciales del sistema económico, social, de las leyes y sus prácticas que promueven la educación: asimétrica, excluyente, desigual, injusta y con brechas económicas de género y situación territorial.

### **El antagonismo entre planificación estratégica y normativa en el sistema educativo actual**

Se define a la Gestión Educativa, como la capacidad de dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento, tanto pedagógicos, institucionales y administrativos de forma equitativa, eficiente en función de la misión específica institucional y la promoción de valores sociales e individuales. En el mismo sentido, la Nueva Ley General de Educación N° 28044 establece: “La Gestión como el conjunto de acciones orientadas a fortalecer la capacidad de decisión favorable al desarrollo autónomo tanto pedagógico, como institucional y administrativo”. En teoría concuerdan el predicamento de la ley con los postulados de la gestión centrada en las necesidades institucionales. Pero, en la práctica, existe contradicción irresuelta entre la gestión normativa y la gestión estratégica.

Con la marea de las innovaciones el neologismo de “empoderamiento” al menos en teoría ofrece licencia para reflexionar alternativas y liderar “cambios”. En la práctica no se asigna el presupuesto correspondiente ni se implementan leyes que respalden la posibilidad de ir más allá de los límites de la gestión normativa. Entonces drena, sin opción, todo ingenio creador estratégico.

La gestión normativa y la gestión estratégica se rechazan mutuamente. Por ahora, los dirigentes del modelo educativo oficial no han encontrado salidas integradoras y, se debe, básicamente, por cuanto usualmente se quedan anclados en los extremos. Desde la ciencia la salida yace en la búsqueda del equilibrio dialéctico entre lo estratégico y normativo. Eso implica un nuevo enfoque dinámico e integrador de gestión como fundamento teórico metodológico institucional, administrativo y pedagógico. La nueva concepción y la lógica de encaramiento deben trascender la consistencia simple de lo metafísico y buscar alternativas de superación de obstáculos encontrados en la gestión actual.

En la sociedad unipolar, se busca cada vez más desprenderse de su responsabilidad subsidiaria, eliminar el estatus estatal y asignar a las instituciones educativas autonomía institucional, es decir, bajo el rótulo de gestión estratégica se camina hacia la privatización. Pero la gestión estratégica en la práctica se ha encontrado con el obstáculo de la gestión normativa.

En términos estratégicos, se asume que el discurrir institucional depende de la voluntad del colectivo educativo concreto. Así, los docentes y directivos proyectan, y planifican en consenso, variados instrumentos de gestión institucional y pedagógica, como los PEI, (Proyecto Educativo Institucional), PCI, (Proyecto Curricular Institucional) y el PAT (Plan Anual de Trabajo). En su conjunto, estos documentos establecen acciones de largo, mediano y corto plazo en función del diagnóstico, la misión y visión institucional.

Cada lineamiento y cada actividad presentan niveles elevados de pertinencia, y factibilidad. Si las instituciones funcionaran bajo el régimen estratégico, entonces serían exitosas. Pero, cuando todo yace listo para funcionar, o en el mejor de los casos se encuentran en funcionamiento, llegan dispositivos de urgencia con rúbrica del ministro o del presidente de turno, que echan por tierra toda planificación estratégica. El director inicialmente identificado con su equipo, de pronto, gira en 180 grados ante nuevos cambios provocando que las disposiciones pesen más que la rúbrica de los docentes. Esto provoca que se desconozca el esfuerzo colectivo y se obligue a caminar tras la estela de normas, muchas de ellas copiadas mecánicamente de países foráneos que no poseen las mismas características socioeconómicas del país.

Por otra parte, en algunos casos, la gestión estratégica se asume como sinónimo de institucionalismo, es decir una existencia institucional aislada y cerrada a la injerencia de estamentos superiores e inferiores del sistema. Pero, así como la gestión normativa desconectada de lo estratégico es dañina, el institucionalismo también es perjudicial.

Desde el punto de vista de la ciencia, lo estratégico y normativo conforman elementos de una misma unidad. Pero para lograr esa unidad hacen falta enfoques unitarios de gestión educativa que integren lo estratégico y lo táctico, de ahí que los especialistas educacionales, más que nadie, tienen la obligación de estudiar la contradicción entre lo normativo y lo estratégico.

En sentido general, quienes conocen mejor la realidad educativa y las necesidades de nuestros alumnos, son los maestros, porque en este importante campo, es necesario regresar la mirada a los hechos, hacia la experiencia de cientos de miles de maestros y directores. Al respecto, existen infinidad de experiencias ricas y diversas que el sistema, intencionalmente, ha diezmado por, ponderar erróneamente, lo novedoso y lo sensorial sobre las estructuras, los fundamentos y desdeñar la conjugación dialéctica de la teoría y la práctica.

Ante esto, los directivos y políticos deben concientizarse que, en la educación se sustenta todo el fundamento de una sociedad futura exitosa tanto en el plano cultural como en el económico, y se le debe prestar la atención que en realidad ella requiere.

### **La relación interactiva entre planificación estratégica y táctica**

El arduo trabajo que cotidianamente despliegan los directivos y docentes de las instituciones educativas, exige pensar, actuar con iniciativa y aprovechar toda situación de modo meditado. Tomado prestado del arte militar, los conceptos de estrategia y táctica se han venido utilizando en muchos aspectos de la vida social. Por eso, de ese arte nos llegan los aportes de dos personajes sobre el planeamiento estratégico, ambos de culturas diferentes y con puntos de vista distantes, pero al final convergentes hacia el mismo objetivo.

En el lejano oriente, 500 años antes de nuestra era, el estratega chino Sun Tzu escribió “El arte de la Guerra” donde, sentando las bases de la estrategia militar del antiguo imperio, planteaba: “Para ganar la guerra sólo hace falta buena planificación”. En efecto, según su filosofía, quienes emplean estrategias pueden someter al ejército enemigo sin derramar una sola gota de sangre. Así, la victoria no depende de la fuerza sino del tipo de estrategia empleada en la lucha. En otras palabras, para Sun Tzu, la estrategia posee connotaciones de inteligencia, planificación, previsión, anticipación, racionalidad, método y sistematización. Es decir, para ganar la guerra no es necesario ser fuerte, sino planear con inteligencia la actuación.

En occidente el pensador alemán Carl Von Clausewitz en su libro “De la guerra” señalaría: “Para ganar, se debe pelear la batalla más importante”. El autor enfatiza sobre la importancia de la batalla y, postula que hay batallas que determinan el triunfo o el fracaso de la guerra.

Si se las interpreta correctamente, los aportes de ambas estrategias pueden ser de gran utilidad para la gestión estratégica dentro de cualquier campo. Dado que los aportes de Sun Tzu apuntan al aspecto estratégico y los de Carl Von Clausewitz al aspecto táctico. Si ambas categorías se extrapolan al proceso educativo, encontraremos que lo estratégico y lo táctico se complementan. El primero siendo de largo plazo, orienta, dirige y fundamenta la vida institucional. El segundo, es el paso a paso que discurre merced a los lineamientos estratégicamente planificados. En suma, lo estratégico y táctico forman parte de una unidad interactivamente dinámica. Por eso, las instituciones educativas indistintamente están llamadas a planificar estratégica y tácticamente.

De todo lo anterior, se deduce que todo plan estratégico es la intervención intencional de una filosofía y un modelo con pautas racionales y sistemáticas. Aplicado a la escuela, la planificación estratégica ayudará a conseguir resultados satisfactorios en función a las demandas y a los grandes objetivos educacionales.

Pero lo estratégico sin táctica, metafóricamente, significaría “soñar” por “soñar” sin hacer nada concreto para alcanzar lo soñado. En el proceso educativo ocurriría lo mismo si la visión y misión del plan estratégico no es implementada y ejecutada en el día a día a través de los programas tácticos y operacionales.

Desde luego, existe amplia bibliografía y también instituciones que “capacitan” sobre planificación estratégica y táctica. Pero se hace en torno a material abundante disperso y sin fundamento teórico pertinente al contexto y, por ende, no acredita ni sustenta el éxito en la práctica educativa concreta. De forma general, el docente no sabe cómo diseñar proyectos, planes y programas, y aunque repitan de memoria los componentes y sus definiciones en el proceso educativo, en el momento de solucionar problemas se encuentran con limitaciones para formular, diseñar y elaborar documentos elementales de gestión, tales como: PAT (Plan Anual de Trabajo), RI (Reglamento Interno), PIN, (Proyectos de Innovación), PME (Proyecto de Mejoramiento Educativo) y diseños de investigación entre otros instrumentos tácticos que por su naturaleza son implementadas y desarrolladas en nexos inseparables con la propuesta de gestión pedagógica.

### **Papel del profesorado en los proyectos educativos**

Ante la pugna antagónica cada vez más aguda entre una cultura dominante de antivalores, (desde luego deformantes y hasta letales para los sectores más vulnerables de la sociedad) y la cultura rica en valores de un pueblo milenario como el Perú, el maestro consciente y honesto no puede permanecer indiferente. El pueblo espera de él, planteamientos claros y alternativas viables, así como el señalamiento de nuevos cursos en la historia, para afrontar la multiplicada agresión que sufre cotidianamente, en particular la de una ideología ausente de valores culturales que masivamente invade a las familias a través de los medios de difusión (especialmente la televisión comercial y la prensa sensacionalista). En esencia, existen, sólo, dos alternativas: O el camino de la resignación y el conformismo, “mirando hacia otro lado para no ver el paso de la verdad” como decía Quevedo, o el camino de la lucha consciente, racional y decidida por la emancipación social y nacional y por la construcción de un Estado de nuevo tipo (que, como apuntaba Mariátegui: “No será calco ni copia, sino creación heroica” a través de un proceso sostenido que vaya encarando y solventando realmente el problema democrático, incorporando a cada vez mayores contingentes populares al torrente transformador del mundo, levantando en el curso de la práctica concreta la moral y los valores que nacen de las entrañas y el intelecto del pueblo trabajador, dándole a la educación un nuevo carácter y un nuevo contenido ideológico concordantes con el desarrollo de la ciencia y el conocimiento para beneficio de las más vastas mayorías poblacionales y construyendo una nueva cultura nacional, democrática y popular íntimamente enlazada con la cultura universal auténtica.

Es únicamente transitando este segundo camino que resulta factible dar vía libre al proceso de configuración de una genuina identidad nacional, con valores compartidos capaces de establecer como realidad concreta la comunidad peruana con la fisonomía espiritual de una auténtica nación por la que tanto se han desvelado nuestros Insignes Maestros: Manuel Gonzales Prada, José Carlos Mariátegui, César Vallejo, Ciro Alegría, José María Arguedas, Manuel Scorza, Germán Caro Ríos, Augusto Salazar Bondy, César A. Guardia Mayorga, José Antonio Encinas, Álvaro Villavicencio Whittembury, y Walter Peñaloza Ramella, entre otros.

## Conclusiones

Como el lector habrá apreciado, este ensayo es lo suficientemente crítico, apuntando hacia el camino por el que debe transitar la educación peruana en general, para poder ejecutar una transformación verdadera en un país que ha ido acumulando errores, dificultades y cambios cosméticos durante distintos mandatos, que han provocado lugares sotaneros en las distintas evaluaciones a nivel global y regional para decepción de nuestros abnegados docentes y pueblo en general.

La crítica por poner “el dedo en la llaga” no es lo suficientemente sana para poder erradicar deficiencias. Es por ello que hemos brindado un análisis que ha profundizado en la esencia y no en la forma, y desde luego que, para erradicar causas, lo anterior se convierte en un problema social que colinda con lo político sin prescindir de su carácter científico. Unida a la fe, tenemos la convicción de que el Perú cuenta con un material humano lo suficiente reflexivo y capaz, para poder contar con un proyecto educativo, a la altura de lo que el país merece.

## Referencias

Castro, L. Diccionario de Ciencias de la Educación. Perú: Ceguro. 2005.

Ferrater, J. Diccionario de filosofía. Argentina: sudamericana. 1991.

Fukuyama, F. Fin de la historia y el último hombre. México: Alianza. 1992.

Ministerio de Educación de la República del Perú. Proyectos educativos. 2003.

Sapag, N. y Sapag, R. Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill Educación. 2013.

REVISTA  
INCLUSIONES M.R.  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.