

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**Proyecto de desarrollo institucional 2012 – 2017 de la
escuela nacional superior de ballet**

TESIS

**Para optar el grado académico de magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación**

AUTOR

Edmundo Magno Hervias Guerra

Lima – Perú

2015

DEDICATORIA

A LA MEMORIA siempre presente DE MI PADRE

A MI MADRE cuya dulce presencia me da PAZ, TRANQUILIDAD

A MIS HIJOS

AGRADECIMIENTOS

Un profundo agradecimiento a la Maestra Gina Natteri Mármol, Directora General de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB), quién al entregar la responsabilidad del presente instrumento mostró también la confianza en las capacidades del autor.

Un agradecimiento especial al Maestro Manuel Stagnaro Sáez, casi una enciclopedia viviente sobre el ballet, quien ofreciera sus conocimientos acerca de la historia de la ENSB, de manera desinteresada y generosa.

Los docentes de la ENSB participaron en el proceso con especial atención. El resultante documento no sería posible sin las observaciones críticas aportadas en el proceso. El autor se complace en compartir espacios con docentes de tal categoría.

Agradecimientos a los alumnos quienes además de participar en la evaluación interna, se sometieron voluntariamente a las sesiones de preguntas especiales sobre los riesgos y oportunidades que soportan los estudiantes de ballet.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XV
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Identificación de variables.....	5
1.6.1 Variable X	5

CAPITULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	6
2.2 Antecedentes de investigación	14
2.3 Bases teóricas	18
2.3.1 Definición de Planeamiento Estratégico	18
2.3.2 Breve historia del Planeamiento Estratégico.....	20
2.3.3 Características del Planeamiento Estratégico.....	23
2.3.4 Ventajas del Planeamiento Estratégico	24
2.3.5 Desventajas del Planeamiento Estratégico.....	24
2.3.6 Importancia del Planeamiento Estratégico.....	25
2.3.7 El Planeamiento Estratégico en las instituciones educativas peruanas.....	25
2.3.8 Fases en la Planificación Estratégica.....	29
2.3.9 Etapas del Planeamiento Estratégico	30
2.3.10 Análisis del entorno o análisis externo	32
2.3.11 Análisis interno u organizacional.....	35
2.3.12 Misión, visión, objetivos y estrategias.	36
2.3.13 La Cadena de Valor.....	38
2.3.14 Matriz FODA y la generación de estrategias.....	46
2.3.15 Evaluación de estrategias	47
2.4 La danza clásica y la Escuela Nacional Superior de Ballet.....	48
2.4.1 Aspectos de la Danza Clásica como Profesión y como Arte	48
2.4.1.1 Definición y Especialidades	49
2.4.2 Reseña histórica de la Escuela Nacional Superior de Ballet.....	58
2.4.3 Aspecto legal y reglamentario de la ENSB.....	63
2.4.4 Estructura orgánica y funciones en la ENSB	63
2.4.4.1 Órganos de dirección y gobierno de la Facultad.....	64
2.4.5 Misión, Visión, y Objetivos de la ENSB.....	69
2.5 Glosario de términos.....	70
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	74

3.1	Operacionalización de variables	74
3.1	Tipo y diseño de investigación	74
3.2	Unidad de análisis.....	75
3.3	Población de estudio.....	75
3.4	Tamaño de muestra.....	75
3.5	Selección de muestra	76
3.2	Técnica de Recolección de Datos.....	76
3.3	Procedimiento	77
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		80
4.1	Análisis del entorno indirecto de la ENSB.....	81
4.1.1	Sector económico	81
4.1.2	Sector Político.....	88
4.1.3	Sector Social.....	95
4.1.4	Sector Tecnológico.	101
4.1.5	Sector Educativo.....	103
4.2.	Análisis del Entorno Directo	110
4.2.1	Usuarios.....	110
4.2.2	Proveedores.....	112
4.2.3	Política Sectorial.	114
4.2.4	Competencia.....	114
4.2.5	Tecnología apropiada.....	115
4.3	Oportunidades	115
4.4	Amenazas.....	116
4.5	Posición estratégica externa	118
4.6	Análisis interno	118
4.6.1	Cadena de valor de la ENSB	119
4.7	Fortalezas	126
4.8	Debilidades	126
4.9	Posición Estratégica Interna	129
4.10	Matriz FODA	129
4.11	Definición de la visión, misión, objetivos y estrategias de la Escuela Nacional Superior de Ballet.....	131

4.11.1	Objetivo específico 1: Visión de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017.....	131
4.11.2	Objetivo específico 2: Misión de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017.....	132
4.12	Análisis FODA.....	133
4.12.1	Análisis del Cruce de variables del FODA de la ENSB.....	138
4.12.1.1	Análisis de Oportunidades y Fortalezas.....	138
4.12.1.2	Análisis de Oportunidades y Debilidades.....	139
4.12.1.3	Análisis de Amenazas y Fortalezas.	140
4.12.1.4	Análisis de Amenazas y Debilidades.	141
4.13	Objetivo específico 3: Objetivos estratégicos e indicadores de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017....	142
4.14	Establecimiento de indicadores y logros de gestión	145
4.14.1	Eslabones o Actividades primarias	146
4.14.2	Eslabones o Actividades de apoyo	154
4.15	Objetivo específico 4: Determinación de estrategias para los objetivos estratégicos de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017.....	159
4.15.1	Estrategia genérica	160
4.15.2	Estrategias Externas Alternativas	160
4.15.3	Estrategias Internas	161
4.16	Objetivo general: Elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional de la ENSB para el periodo 2012-2017.....	162
	CONCLUSIONES	163
	RECOMENDACIONES.....	164
	REFERENCIAS	166
	ANEXOS.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Diferencias y similitudes entre proyectos educativos institucionales y planes estratégicos.	28
Tabla N° 02: Matriz FODA, tipos de estrategias y objetivos en el planeamiento	47
Tabla N° 03: Índice de precios al consumidor nacional según división de consumo a marzo de 2013	83
Tabla N° 04: Matriz de evaluación de factores externos de la ENSB	117
Tabla N° 05: Matriz de evaluación de factores internos de la Escuela Nacional Superior de Ballet	128
Tabla N° 06: Matriz de Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A) para el análisis y generación de estrategias de gestión de la Escuela Nacional Superior de Ballet.	130
Tabla N° 07: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de fortalezas y debilidades	134
Tabla N° 08: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de oportunidades y debilidades	135
Tabla N° 09: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de amenazas y fortalezas	136

Tabla N° 10: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de amenazas y debilidades	137
Tabla N° 11 Participación en certámenes de danza nacional e internacional de la ENSB	151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Esquema del proceso de la programación estratégica	32
Gráfico N° 02: Modelo de Cadena de Valor propuesto por Alonso (2008) para instituciones de servicio	41
Gráfico N° 03: Esquema detallado del proceso de elaboración del PDI de la Escuela Nacional Superior de Ballet 2012 – 2017.	78
Gráfico N° 04: Diagrama de Gantt del proceso de elaboración del PDI 2012-2017 de la ENSB	79
Gráfico N° 05: Contribución a la producción nacional por sector económico comparado con el mes de enero 2013.	84
Gráfico N° 06: Producto Bruto Interno hasta el IV trimestre 2012	85
Gráfico N° 07: Inversión pública a distintos niveles de gobierno nacional.	86
Gráfico N° 08: Inversión pública en los primero tres meses de cada año.	87
Gráfico N° 09: Inversión pública y privada hacia el 2014 en la economía peruana.	88
Gráfico N° 10: Evolución del Índice de democracia del 2006 al 2012	90
Gráfico N° 11: Posición ordinal de El Perú por Índice de Desarrollo Humano	95
Gráfico N° 12: Tasa de pobreza nacional 2004 a 2011	96

Gráfico N° 13: Ingreso promedio mensual comparado para el total peruano, la rama de actividad y el tamaño de empresa de 2009 a 2011	97
Gráfico N° 14: Ingreso promedio comparado para el Perú Urbano, la rama de actividad y el tamaño de empresa de 2009 a 2011	98
Gráfico N° 15: Porcentaje de población en las ciudades víctimas de algún hecho delictivo entre 2011 y 2013	99
Gráfico N° 16: Número de denuncias de víctimas de delitos comparadas trimestralmente entre 2010 y 2012	100
Gráfico N° 17: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía fija, móvil, TV Cable, Computadora e Internet 2005-2012 en porcentajes	102
Gráfico N° 18: Evolución de la matrícula pública y privada a nivel de Lima Metropolitana entre 1998 y 2009	104
Gráfico N° 19 Muestra del tipo de comunicaciones al público interesado hasta el 2013	147
Gráfico N° 20 Muestra del tipo de comunicaciones al público después de 2013	148
Gráfico N° 21 Muestra alternativa de la comunicación al público de el examen de admisión	148
Gráfico N° 22 La nueva estrategia de información en paneles de las calles de Lima	149
Gráfico N° 23 Evolución del número de postulantes e ingresantes a la ENSB	153
Gráfico N° 24 Nota informativa y de agradecimiento de la creación de la Unidad Ejecutora Escuela Nacional Superior de Ballet	155
Gráfico N° 25 Extracto de la Ley de Presupuesto de la Nación N° 30281 dando cuenta de la creación de la Unidad Ejecutora Escuela Nacional Superior de Ballet	155
Gráfico N° 26 Resolución 0370 de la ANR aprobando los currículos de la ENSB	156
Gráfico N° 27 Pabellón de aulas de ballet hasta 2014	158

Gráfico N° 28 Ampliación de los servicios de duchas para los alumnos
de la ENSB

158

RESUMEN

Para definir los objetivos estratégicos de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB), las estrategias genéricas y específicas para el período 2012-2017; se ejecutó la metodología de planeamiento estratégico consistente en una secuencia de evaluación de los entornos indirecto y directo, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la propuesta de una misión y visión, la determinación de objetivos y las estrategias para la consecución.

Externamente la ENSB se desenvuelve en un entorno político, social, y económico relativamente estable. No recibe un respaldo especial del sector educación, atraviesa un momento importante al haber recibido el nivel Universitario.

Internamente, el otorgar grados y títulos de nivel universitario, y estar posicionada como la institución dónde se otorga la mejor formación en danza clásica, son sus fortalezas.

Se propone una visión y misión. Se establecen objetivos e indicadores para la de cadena de valor, mostrándose los avances de gestión. El *Enfoque* es la estrategia genérica; la *Intensiva: Alianza estratégica* es la estrategia externa

alternativa y modalidad. La estrategia *Facilitadora*, tipo *Benchmarking* se propone para superar las debilidades.

Palabras claves: Planeamiento Estratégico, PDI, misión, visión, estrategias, ballet.

ABSTRACT

To define the strategic objectives of the National School of Ballet (ENSB), generic and specific strategies for the period 2012 to 2017 , was executed strategic planning methodology consisting of a sequence of evaluation of direct and indirect environments, an analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, a proposed mission and vision, setting objectives and strategies for the achievement .

Externally the ENSB is developed in a political, social, economic and relatively stable. Special support education sector no receive, through an important time to have received the University level.

Internally, the award degrees and diplomas at the university level, and be positioned as the institution where it is given the best training in the art of classical dance are its strengths.

It proposes a vision and mission. Objectives and indicators are established for the value chain, showing the progress management. The Focus is the generic strategy, the Intensive: Strategic alliance is the alternative external strategy and modality. Facilitating Strategy, Benchmarking type is proposed to overcome the weaknesses.

Keywords: Strategic Planning, PDI, mission, vision, strategies, ballet.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

La Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) fue fundada y reconocida como institución de formación profesional en el área de la danza clásica en 1967 por Ley N° 16556, con el nombre de Instituto Nacional de Ballet dependiendo de la Casa de la Cultura. Tuvo como principal gestora y directora a la coreógrafa y bailarina Sra. Kaye McKinnon de Pacheco de Céspedes. Posteriormente, en 1972, por Ley N° 19268, tomó el nombre de Escuela Nacional de Ballet y pasó a depender del Instituto Nacional de Cultura.

Con la finalidad de formar profesionales de la danza, la ENSB organiza sus currículos formativos en dos niveles de instrucción, los cuales son:

1. Formación Artística Superior (FAS)
2. Formación Artística Temprana (FAT)

La FAS tiene un currículo que implica 5 años de estudio y conducía al título de Profesor de Danza clásica. En las mujeres tiene como prerrequisito la FAT.

La FAT tiene una duración de 7 años, iniciándose a la edad de 9 o 10 años. Se entiende que es un estadio obligatorio para perfeccionar la ejecución de las aspirantes a bailarinas o intérpretes de danza.

El local inicial de la ENSB estaba ubicado en la cuadra 3 del Jr. Junín. Local que en 1974 quedó inhabilitado a consecuencia del terremoto del mes de mayo. Tres locales temporales albergaron los esfuerzos de la ENSB: en Camilo Carrillo, en el Jr. Carabaya y luego en la Plaza Francia. Finalmente, se traslada a un local propio ubicado en la urbanización La Calera de la Merced, Surquillo.

La contribución a la comunidad artística y nacional es notable. Sus alumnos destacan por el logro de su técnica de danza, en sus diferentes tendencias, pero sobre todo por su disciplina y dedicación al trabajo.

Al cabo de una historia de crisis económica, pero sobre todo, de relegación por administraciones de entidades culturales y educativas sin interés por el arte, la escuela logra adquirir cierta independencia dentro de la compleja estructura del Ministerio de Educación.

Algunos años después, dando un vuelco sorprendente pero justo, a la coyuntura de ser absorbida por el naciente Ministerio de Cultura, tras una movilización conjunta de alumnos, profesores y trabajadores de todas las escuelas de arte que corrían el mismo riesgo, la ENSB logra ser incorporada a la ley 23733, es decir, a la categoría universitaria.

En efecto, mediante Ley N° 29630, el Congreso de la República, reconociendo su trayectoria de 43 años y su valioso aporte al arte y la cultura, tuvo a bien incorporar a la ENSB a los alcances de la Ley N° 23733 Ley Universitaria.

Esta nueva condición presenta nuevos retos a la ENSB. Retos en todos los aspectos de su funcionamiento institucional. Es decir, no sólo se trata de cumplir con las formalidades de la gestión institucional, sino con el reto de definir un rumbo de crecimiento y creciente influencia en el arte de la danza.

Para definir su camino es necesario revisar sus estatutos, reglamentos y manuales de funcionamiento; pero sobre todo es necesario elaborar el planeamiento estratégico o proyecto de desarrollo institucional, que guíe las decisiones de gestión en el mediano plazo.

El Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) es una herramienta de gestión obligatoria para todas las instituciones educativas. Por lo tanto existe una normatividad emanada del Ministerio de Educación en el sentido de establecer parámetros y procesos mínimos en su concreción. Asimismo es necesario atender la Normatividad vigente sobre el funcionamiento de universidades públicas que dispone la Asamblea Nacional de Rectores.

Por último el PDI se fundamenta en la necesidad de responder al cambio legal de la Escuela; cambio que afectará sustantivamente la organización y sus procesos administrativos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

El problema general se formuló en la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las características finales del proyecto de desarrollo institucional (PDI) de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) para el período 2012 - 2017?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cómo se formula la nueva visión en el PDI de la de la ENSB para el período 2012-2017?
2. ¿Cómo se formula la nueva misión en el PDI de la de la ENSB para el período 2012-2017?
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y sus indicadores de logro en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017?
4. ¿Cuáles son las estrategias para los objetivos estratégicos en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017?

1.3 Justificación

El presente trabajo pone en práctica una metodología sugerida, o sino más bien establecida; para la elaboración de programas estratégicos.

Desde el punto de vista práctico, el proyecto se justifica en la necesidad de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) de contar con un documento en el cual se plasmen no sólo su esencia y razón de ser, sino además, un documento que oriente sus acciones a partir de una nueva etapa institucional, cual es haber alcanzado el rango universitario.

El PDI servirá de norte a la gestión de la ENSB sobre los objetivos a alcanzar, las estrategias que implementar y los planes operativos que desarrollar. Todo

esto para favorecer la gestión de la escuela y el crecimiento cualitativo y cuantitativo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) para el período 2012 – 2017

1.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer una nueva visión en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.
2. Establecer una nueva misión en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.
3. Determinar los objetivos estratégicos y sus indicadores de logro en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.
4. Determinar las estrategias para los objetivos estratégicos en el PDI de la ENSB para el Período 2012-2017.

1.6 Identificación de variables

1.6.1 Variable X

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se revisa el concepto de planeamiento estratégico, la importancia y fines para el crecimiento de las organizaciones, incluyendo las universidades o escuelas superiores; así como las ventajas y desventajas de su elaboración. Se dedica especial atención al método de elaboración, algo de la historia del planeamiento en las universidades y una variante de la cadena de valor aplicado a las instituciones de servicios.

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Aunque en la bibliografía del planeamiento estratégico de origen estadounidense no se suele mencionar el marco epistemológico que conducen los conceptos y las acciones de los planeadores estratégicos, si pueden encontrarse análisis epistemológicos, especialmente desde la sociología y de la educación.

Algunos de los nombres que aparecen con frecuencia en las búsquedas bibliográficas son Matus (1987), Macchiarola (2005, 2007) y Andretich (2008).

El planeamiento es una herramienta para crear o alcanzar un futuro. Para tal fin requiere de conocimientos que conduzcan a la acción. Estos conceptos y prácticas se basan en supuestos sobre el mundo y su funcionamiento. Desde este punto de partida todos los enfoques de planeamiento deben asumir un enfoque determinista, es decir, asumir que las cosas en este mundo son causadas o que el mundo es una cadena de causas y efectos. Pero desde este punto la concepción de causalidad toma variantes que van desde la concepción mecanicista hasta el de racionalidad comunicativa.

La teoría y práctica del planeamiento, especialmente el educacional, ha pasado por diferentes etapas. En los años 60 apareció con un enfoque Normativo (con efectos al parecer discretos). En reacción al primero se desarrolló una alternativa denominado Planeamiento estratégico-situacional. Finalmente se ha propuesto un enfoque de planeamiento basado en la Racionalidad Comunicativa.

El Planeamiento Normativo supone conocer la situación presente, explicarla y evaluarla, predecir el futuro e intervenir sobre la realidad para lograr la situación deseada. Se evalúan luego las acciones desarrolladas, controlando su éxito o eficacia al comparar resultados pretendidos o situación deseada con resultados logrados o situación real. Presenta las siguientes características relevantes:

- a) Un solo planificador dirige el sistema, es alguien que está fuera de la realidad planificada.
- b) Diagnóstica o explica la realidad descubriendo las leyes que rigen el objeto prediciendo y planificando el futuro.
- c) Los objetivos se convierten en normas a cumplir, los medios y recursos se establecen para el logro.

- d) No se tienen oponentes, el contexto es armónico, centralizado y hay soluciones conocidas.

Estas características indican, epistemológicamente, una concepción causal mecanicista: el mundo está compuesto por causas regulares que permiten generalizar y establecer leyes y a partir de estas se busca la predicción y el control del mundo. "Se trata de un conocimiento legaliforme y nomotético" (Macchiarola, 2005).

La relación explicativa causal (causa-efecto) se transforma en una relación tecnológica normativa (medio-fines), teniendo ambas relaciones una estructura lógica equivalente.

Las acciones del planeamiento normativo son *acciones teleológicas e instrumentales*. "el sujeto agente interviene en el mundo con la intención de producir en él un estado apetecido, por medio de la elección y aplicación de los medios adecuados" (Habermas, 1984).

El Planeamiento Estratégico Situacional fue una propuesta teórico metodológica por Matus (1987) que se distingue por ser un conjunto de procesos de discusión y análisis de metas que responden a grupos diferentes, que algunas veces, están en pugna por el poder.

Según Matus (1987):

- a) Los planificadores son varios con objetivos en conflicto
- b) Explicaciones Situacionales de cada planificador antes que un diagnóstico
- c) Interacciones o cálculos estratégicos entre planificadores resultante en una previsión antes que una predicción

d) La planificación es una situación de incertidumbre casi permanente ante problemas cuasi estructurados.

Es interesante entender los conceptos subyacentes a los procesos de explicación y de elaboración de acciones estratégicas para completar las diferencias entre enfoques.

Explicar significa comprender las interrelaciones entre los problemas, tener una visión sintética del sistema que los produce; valorando los problemas de cada planificador. La idea de situacionalidad acentúa la relatividad contextual de cada explicación y la existencia de explicaciones múltiples y particulares. La comprensión es desde adentro a partir de quien está en la misma realidad.

"El carácter incierto del sistema y de cuasi estructuración de los problemas impiden no sólo la explicación nomológica sino también y como consecuencia, la predicción y el control omnipotente del actor sobre el objeto." (Macchiarola & Martin, 2007))

Las *acciones estratégicas* son acciones racionales que persiguen fines y consisten en la valoración de posibles alternativas de comportamientos que serán elegidos mediante reglas de elección racional para maximizar ganancias y minimizar pérdidas.

Las acciones estratégicas que se hacen efectivas revelan el éxito en la competencia con el adversario. Según Habermas (1984), este sería un *orden instrumental* ya que los planificadores se instrumentalizan unos a otros en sus interacciones para conseguir sus propios fines. Al final, el éxito de la estrategia estará dado por la destrucción de la viabilidad del plan del oponente.

Matus (1987) distinguió tres tipos de estrategias: de cooperación, de cooptación y de conflicto. En las de cooperación se busca el consenso entre las partes mediante la negociación; en las de cooptación, el actor logra que el otro se sume a su propuesta sin modificarla y en las de conflicto, la situación se dirime por las relaciones de fuerza: uno gana y otro pierde.

El tercer enfoque dirige sus conceptos y acciones a la capacidad que tienen los humanos de dialogar. Por lo que el planeamiento implica comunicaciones en las que se intercambian actos verbales en una situación ideal de diálogo simétrico buscando el *entendimiento*. Esto significa que los participantes en la interacción coordinan, acuerdan sus respectivos fines y planes de acción y los ejecutan bajo las condiciones del acuerdo al que han arribado. “Acuerdo significa que los participantes aceptan un saber cómo válido, es decir, como intersubjetivamente vinculante” (Habermas, 1984)

Al igual que los anteriores enfoques aquí el planeamiento supone una relación con el mundo objetivo orientado a la acción futura en determinada dirección, es decir, se reconocen acciones teleológicas.

Llegar a un acuerdo implica exponer razones o argumentos como premisas para convencer a los pares planificadores, cada uno de ellos con sus motivaciones, razones y fundamentos para considerar importante su posición. Esta idea de argumentación se relaciona con la argumentación de Habermas también con el concepto de *debate práctico* de Fenstermacher y Richardson (1998, citados en Macchiarola, 2005).

En el enfoque de Racionalidad Comunicativa el planeamiento se concreta mediante esquemas de comunicación, actos de habla que anticipan acciones. Analizando las estructuras desde la óptica de Habermas, Macchiarola dice lo siguiente:

Mediante ellos, varios actores se comunican y entienden entre sí sobre algo en el mundo. Habermas (1981, 1984) distingue distintos tipos de actos de habla: actos constatativos, representativos y regulativos. Los actos *constatativos* expresan el sentido de los enunciados (afirmaciones). La *verdad* es la pretensión de validez propia de este tipo de acto: la comunicación se establece para decir algo acerca de una realidad objetivada. La verdad de estos actos constatativos depende de dos condiciones: a) tienen que basarse en la experiencia y b) tienen que resistir a la contra argumentación y contar con el asentimiento de todos los participantes en el discurso. Se trata de una teoría consensual de la verdad. Las pretensiones de verdad vinculan al sujeto con el mundo objetivo en una actitud objetivante en la que el actor se acerca a algo que tiene lugar en el mundo.

Los actos *representativos* explicitan la expresión de actitudes, vivencias, deseos, sentimientos del hablante. Es ideal que ostenten validez: lo que el hablante exprese se corresponda con lo que piensa o con sus intenciones (vínculo mundo subjetivo-mundo público).

Los actos *regulativos* expresan el sentido normativo de las relaciones interpersonales. Vincula al sujeto con el mundo social en una actitud de conformidad con las normas en las que cada miembro del grupo social cumple o transgrede expectativas de comportamiento.

La validez del planeamiento educativo basado en un enfoque racional comunicativo se conforma en lo siguiente:

- a) Datos empíricos, descubrimientos o construcciones teóricas aportadas por la investigación educativa. Es decir, principios organizados y fundados y sistemas de explicaciones sobre la educación, la enseñanza, el aprendizaje, la escuela, la relación escuela-sociedad, etc.

- b) Creencias, supuestos, valores, sentimientos, que derivan de las vivencias de los agentes planificadores, en tanto personas y en tanto profesionales que aportan conocimiento experiencial, subjetivo, personal, intuitivo.
- c) Las normas, leyes, marcos regulatorios, acuerdos consensuados, que rigen en la institución donde se desarrolla el proceso de planeamiento.

El consenso racional, en síntesis, se funda en tres planos: saber proposicional, confianza mutua y convicciones normativas.

Las pretensiones de los planificadores dan lugar a *discursos*. Los discursos son “actos organizados con el fin de razonar emisiones cognitivas” (Habermas, 1984, pág.102).

El discurso puede ser *discurso teórico* (confrontan las explicaciones o discursos) o *discurso práctico* (cuestiona la validez de las recomendaciones referidas a normas). A través de los discursos se elige el mejor argumento, al cual se someten. Con ellos se puede llegar a criticar al mismo conocimiento, cuestionarse las reglas, la rectitud de las normas y sus fundamentos y consecuencias para los participantes.

La Racionalidad Comunicativa se convierte en ideal para cualquier sociedad que pretenda alcanzar básicamente la democracia: la igualdad de expresión. Por eso Mc Carthy (1987) dice lo siguiente:

Esto supone una distribución simétrica de oportunidades para elegir y ejecutar actos de habla. Es decir, todos tienen igual oportunidad de hablar y de usar diferentes tipos de actos de habla, de emitir y continuar el discurso, de cuestionar y dar razones a favor y en contra de enunciados, explicaciones y justificaciones (Mc Carthy, 1987)

Las ideas previas permiten definir el marco epistemológico del presente trabajo de planeamiento. Aunque el marco no resulta un cuadro perfecto, se presentan ideas generales sobre las posibilidades epistémicas.

En lo básico, el planeamiento asume una postura *determinista*. Los planificadores consideran que los problemas de la ENSB tienen causas y que las acciones de hoy pueden cambiar los estados del mañana. Pero este determinismo es más sistémico que mecánico: hay una gran cantidad de factores que pueden afectar los funcionamientos de la institución tanto internos como externos.

Desde la guía teórica y metodológica se aprecia que se combinan aspectos de los tres modelos revisados. Por ejemplo, el origen del plan nace de una obligación de las instituciones educativas de poseer un plan institucional (normativo); los métodos y herramientas normalmente usados tienen una postura normativa.

Pero, la secuencia de elaboración del plan contiene usos y elementos de los enfoques situacional y de racionalidad comunicativa. Es situacional cuando los participantes aportan sus visiones sobre los problemas, soluciones y distribución de recursos: hay un fuerte conflicto resultante de la escasez de recursos. Esta situación de conflicto se convierte en una situación racional cuando en el análisis se demuestra que la única forma de lograr un fin en conjunto es encontrar un equilibrio en el que todos tienen la oportunidad de hablar y exponer sus análisis y de optar por algún otro.

Desde el punto de vista de la reglamentario estamos en un marco Normativo, pero desde que se consideran valiosas todas las ideas y aportes de los estamentos de la institución estamos en un marco situacional-racional.

2.2 Antecedentes de investigación

Salazar (2006), en un artículo más bien reflexivo, expone que luego de la evaluación y la acreditación en la Universidad de Costa Rica (UCR), era necesario continuar con una estrategia que integre las metas y políticas de las unidades académicas y, siguiendo la experiencia de la Escuela de Psicología, establezca las acciones para anticiparse y responder a un entorno de cambio e incertidumbre (Salazar, 2006). La estrategia va más allá de la calidad; implica innovación, visión sistémica, trazar planes, ejecutarlos y supervisarlos. Se requiere de una universidad innovadora y emprendedora que lleve, aún más, su misión a la práctica.

Considera que el plan estratégico es una metodología de acción útil y una herramienta que va a producir un cambio profundo en la modernización del trabajo universitario, colectivo e individual; pero sobre todo, pretende ser la respuesta de esta universidad a las demandas que la sociedad plantea y, en especial, a las de su entorno inmediato. Dentro de las demandas del entorno se considera los cambios científicos, tecnológicos y sociales a los cuales la Universidad (UCR) debe adelantarse y liderarlos. El plan estratégico permite saber lo que quieren, a dónde quieren llegar y cómo van a lograrlo.

Sin embargo, pronostica que su uso no será tan fácil porque hay deficiente práctica en la planificación dentro de la institución y se llama “plan estratégico” a procesos que no cumplen con esta finalidad, por consiguiente, no son siempre eficientes y creativos, pues algunos se quedan en la táctica (acciones de corta duración) con la finalidad de lograr metas específicas, en vez de establecer los criterios y patrones para tomar decisiones organizacionales diarias.

Galindo e Indacochea (2002) evalúan el producto resultante del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) en el programa CRECER (1998). CRECER es el proyecto de evaluación del rendimiento escolar a cargo de la Unidad de la Medición de la Calidad del MED que aplica periódicamente pruebas en algunas áreas de desarrollo o cursos (i.e., Comunicación Integral, Lógico-Matemática) y encuestas (para directores, profesores, padres de familia y alumnos) para retroalimentar los programas y proyectos desarrollados por el MED, y contribuir con la formulación de las políticas educativas, que fue dirigido a directores de escuelas primarias y secundarias de Lima y Callao. Investigaron si los centros educativos (CE) han elaborado y aplicado el PDI, quiénes han participado en ese proceso, y si han recibido apoyo de las instancias administrativas superiores (direcciones Regionales, Subregiones, USE y ADE). Además, indagaron si el tipo de gestión de CE y la participación del director en las capacitaciones de PLANCGED (Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa), provocó diferencias en la elaboración y ejecución de PDIs.

Galindo & Indacochea (2002), en un estudio descriptivo, aplicaron encuestas a directores, profesores y padres de familia de CE urbanos y poli docentes de primaria y secundaria en todo el Perú.

Como resultados encontraron que la mayoría de CE de a muestra tenían en proceso el PDI. “El porcentaje de aquellos que han elaborado el PDI es superior al de los que lo han implementado.” (Galindo & Indacochea, 2002, pág. 50). La mayoría de los profesores indicaron haber participado en alguna de las actividades; mientras que los padres tuvieron porcentajes de participación aún más bajos.

Cuando los profesores participaron lo hicieron más bien en el diagnóstico del CE, luego en la formulación de la propuesta pedagógica y la definición de

visión y misión de las escuelas; mientras que en la propuesta de gestión la participación de profesores fue mucho menor.

En la comparación de primaria y secundaria no se encontró diferencias notables: en ambos niveles se elaboraron proporciones similares de PDIs, pero se encontró una mayor proporción de participación de profesores y padres en los CEs de primaria.

En la comparación por tipo de gestión, se encontró que fue mayor el porcentaje de CEs no estatales los que habían elaborado y aplicado totalmente el PDI.

Sobre el impacto del PLANCGED, se observó una asociación de esta capacitación con elaboración y/o aplicación del PDI. En primaria, la asociación se extiende a una mayor proporción de participación de profesores. Por último, sobre el apoyo de las instancias administrativas superiores, indican que “la mayoría de CE que han recibido apoyo han iniciado la elaboración y/o aplicación del PDI. (Galindo & Indacochea, 2002, pág. 50)

Alcaide (2002) se preguntó si el estilo de gestión es afectado por la identidad de género del director del centro educativo, basándose en Mintzberg (1973) y Helgeson (1990) quienes encontraron que hombres y mujeres tienen estilos de gestión diferentes. Con esta premisa, intentó determinar los estilos de gestión de hombres y mujeres en institutos superiores, identificando semejanza y diferencias, para terminar aportando consejos para mejorar el estilo de gestión en estas instituciones.

Desde el punto de vista metodológico, Alcaide llevó a cabo una investigación cualitativa, de tipo descriptivo comparativo, centrada en estudio de casos. El

recojo de información se hizo a través de entrevistas semi estructuradas a dos varones y dos mujeres directores de Institutos Superiores (IS).

Alcaide concluye su trabajo confirmando los principios de gestión masculina descritos por Mintzberg (1973): trabajar sin interrupciones, empleo de poco tiempo en actividades no relativas, falta de tiempo para la reflexión, preocupación por el prestigio y no comparten información por ser fuente de poder.

También confirmó los principios de gestión femenina descritos por Helgesen (1990): trabajar de prisa, pero programando descansos. Dedicación de tiempo a la familia y a actividades no relacionadas; distribuyen información para poder delegar ya que son el centro de la red.

Las directoras mostraron indicios de una gestión transformacional ya que dirigen, instruyen, apoyan o delegan. Permiten la iniciativa personal e involucran a los participantes en la visión

Los directores mostraron indicios de desarrollar una gestión administrativa con visos de autoritarismo, ya que trabajan a puerta cerrada con un equipo; preocupándose más por el desarrollo de habilidades administrativas. Sus informes no pueden ser verificados en los profesores subordinados, poniéndose en tela de juicio su veracidad.

Las directoras dan mayor importancia a los procesos, estimulan el desarrollo profesional e impulsan la capacidad reflexiva en el trabajo. Sus respuestas se verifican en los profesores subordinados.

Pero también encuentra que “existe un estilo masculino de dirección que tiene rasgos negativos y que también puede ser encarnado por las directoras” (Alcaide, 2002, pág. 235)

Por último, encuentra que tanto hombres como mujeres modelan su comportamiento de acuerdo a los valores culturales. "... no es extraño que los hombres hayan mostrado una tendencia al 'mando control' y las mujeres al 'liderazgo transformacional'." (Alcaide, 2002, pág. 235)

Tarazona (2009) relaciona el planeamiento estratégico con la satisfacción laboral de docentes de algunos colegios de Puente Piedra. Como tesis de grado realiza una investigación descriptiva correlacional y de corte transversal, en la que pide a una muestra de 97 docentes (IC95%, e = 5%) de las IEs. José María Arguedas N° 3092, Túpac Amaru N° 5171 y Kumamoto 1 N° 3092, que respondan a dos cuestionarios (N=130): 1) Sobre el planeamiento estratégico de las IE y 2) sobre la Satisfacción laboral. Como resultado encontró una relación estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y el grado de satisfacción laboral. Adicionalmente encontró que había relación significativa entre la visión, la misión, el diagnóstico situacional y los objetivos y acciones estratégicas, con la satisfacción del cumplimiento de necesidades, el clima laboral y el perfeccionamiento.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Definición de Planeamiento Estratégico

Una estrategia es el establecimiento de los propósitos y los objetivos de largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos que se requieran para llevarlos a cumplimiento. Las estrategias tienen un fuerte impacto en todas las áreas de administración (Koontz & Weihrich, 1998). En el mismo sentido Stoner, Freeman & Gilbert (1996) indica que son "planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización."

Una definición más descriptiva nos la aporta Hellriegel, Jackson & Slocum (2009). Indican que es “el proceso para 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Steiner (1983) opina que:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En un documento de trabajo del Ministerio de Educación (Eyzaguirre, 2006) se concibe la planificación estratégica como

...un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. (Eyzaguirre, 2006)

Serna (1994) en otra definición nos dice:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Serna, 1994, págs. 17-18)

En resumen, definiremos el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

2.3 2 Breve historia del Planeamiento Estratégico

Stoner y Colbs. (1996) nos recuerda que el concepto nace con los griegos. El concepto era *Strategeia* que significa arte o ciencia de ser general. Reconocían que cada objetivo requería una aplicación particular de recursos, y que responder a un enemigo obligaba a un plan particular de acciones. Los buenos generales eran los que planeaban y actuaban. Desde esta temprana época el concepto de estrategia ya incluía el componente de la planificación como un componente de acción o toma de decisiones.

También nos recuerda que por 1920, Sears, Roebuck and Co. aplicó la estrategia para convertirse en una cadena de tiendas al detalle. A pesar de los errores iniciales, los planes cuidadosos depararon enorme éxito final.

Pero la administración estratégica de los negocios es más bien reciente. Fue hasta la Segunda Guerra Mundial que consolidó la idea de la planificación y la aplicación de esos planes como elementos de la administración estratégica.

Para A. Chandler en 1962 (citado en Stoner y Colbs., 1996) la definición de estrategia implicaba tres elementos básicos: a) los cursos de acción para lograr los objetivos, b) el proceso de buscar ideas claves en vez de políticas rutinarias, y c) cómo se formulaba la estrategia. Fue un giro de 180 grados: poco a poco se abandonaría el concepto de que negocios y ambientes eran estables y pronosticables.

Otros problemas fueron resolviéndose en el camino. Por ejemplo, el papel del gerente en la implantación de planes estratégicos, el cual no estaba claro. Con el tiempo se definiría la forma de la administración estratégica cuando se estableció cómo la alta dirección debía atacar las interrelaciones entre organización y ambiente, así como el incremento de tamaño y complejidad de las organizaciones modernas.

En 1978 Dan Schandel y Charles Hofer (citados en Steiner, 1983) redefinieron la administración estratégica enfatizando la dependencia del diseño organizacional del logro de objetivos y que la administración estratégica misma tiene como factor clave la estrategia. Schandel y Hofer resaltaron cuatro aspectos fundamentales: 1º el establecer metas, 2º formular estrategias para esas metas, 3º administrar para alcanzar las metas establecidas y 4º el control estratégico sobre la base de registrar información sobre el logro de las metas.

George Steiner (1983) indicó que el planeamiento estratégico formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la

estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional.

Sobre el origen del planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, Douglas G. Birdsall nos dice que:

Strategic planning emerged after the Second World War when program development and budgeting began to be used for long-term planning activities, usually in increments of five-year forecasts. During this period, the Harvard Business School stressed the importance of designing an overall corporate strategy that included all facets of operations, including production, finance, and marketing. It was not until a series of funding crises starting in the late 1970s, however, that analysis applied strategic planning concepts in higher education to determine which programs should survive and the levels at which they would be funded. (Birdsall, s/f)

En su ponencia “¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?” Cecilia Thorne señala las razones por las cuales la educación universitaria se ha visto obligada a replantear su misión:

En las últimas décadas, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a su expansión, la disminución en las fuentes de financiación y a los desafíos provenientes del medio, como la globalización, el creciente rol del conocimiento y la revolución de la comunicación y de la información. (Thorne, 2002)

Aún más, el crecimiento económico sostenido de la última década ha propiciado el incremento de universidades particulares y de interesados en pagar por la formación profesional. La competencia para posicionarse en los diferentes segmentos de mercado hace necesario y urgente que las universidades cuenten con planes estratégicos debidamente pensados y sostenidos.

2.3.3 Características del Planeamiento Estratégico

Thorne (2002) señala como principales características del planeamiento estratégico, las siguientes: el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Hellriegel y Colbs. (2009) sugieren que este proceso no es lineal necesariamente para lograr el éxito, y que las tareas podrían abordarse saltando de un punto a otro o de tarea en tarea.

Serna (1994) menciona la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito.

El proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal de todos los niveles.

Entonces entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y dirección a sus actividades.

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico.

2.3.4 Ventajas del Planeamiento Estratégico

El realizar planes estratégicos tiene ventajas innegables en todo tipo de organizaciones. Una prueba de esto es que es un tema importante en la formación de administradores o gestores en el mundo, y por supuesto, su extendida práctica en organizaciones de todo el orbe.

Sin embargo se pueden hacer algunas precisiones interesantes. Por ejemplo Hellriegel y Colbs. (2009) señalan que la planeación ayuda a:

- a) Descubrir nuevas oportunidades
- b) Anticipar y evitar problemas futuros ,
- c) Desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas),
- d) Comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones,
- e) Incrementar la posibilidad de alcanzar metas

2.3.5 Desventajas del Planeamiento Estratégico

La secuencia de pasos del planeamiento estratégico es conocida y básicamente sencilla. Sin embargo podría ser una sencillez aparente que requiere algo más que el simple dominio conceptual. Es interesante lo que remarcan Koontz & Weihrich (1998):

...en realidad se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos de la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes externos e internos de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes.”

Es decir, pocas veces podremos hacer planes con total certeza o con toda la información necesaria. La elaboración de supuestos, aun las realizadas por expertos, pueden llevar al fracaso de los planes de las organizaciones.

2.3.6 Importancia del Planeamiento Estratégico

En general, hay consenso y claridad en la importancia del planeamiento estratégico. Lo señalado de manera muy conceptual por Hellriegel y Colbs. Se complementa con lo expuesto por Stoner y Colbs. (1996) quienes exponen que:

Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. ...incluso ni siquiera tienen una idea clara de *qué* deben organizar. ...los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.” (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996, pág. 290).

Es inconcebible que hoy en día una institución pública o privada, de manufactura o de servicios; con o sin fines de lucro, carezca de Planeamiento Estratégico.

2.3.7 El Planeamiento Estratégico en las instituciones educativas peruanas

El planeamiento estratégico en las instituciones educativas se reviste de algunas características particulares. Si bien en un primer momento de les denominó genéricamente como planes estratégicos, más recientemente han sido denominados como Proyecto Educativo Institucional (PEI). Sin embargo, la precisión de su definición o significado tiene su historia de confusión.

Como señaló Alcaide (2002):

Proyecto educativo institucional o PEI es un término que hasta el 2002, en nuestro país, era conocido como Proyecto de Desarrollo Institucional o PDI y debido ello su concepción no era muy clara, considerándose como sinónimos proyecto educativo institucional, proyecto institucional, proyecto estratégico institucional, proyecto educativo de centro o PEC, etc.; llegando muchas veces a ser confundido hasta con proyecto curricular del centro. Esto ha ocasionado que sobre el tema haya muchas aportaciones, algunas de las cuales con suficiente calidad y claridad, como para dejar en evidencia el concepto preciso de PEI. (Alcaide, 2002)

Alcaide nos recuerda que con RM No 016 año 1996 se dispuso la elaboración de los Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI) en las instituciones educativas, pero que después por la RM No 168-2002-ED, se cambia su denominación como Proyecto Educativo Institucional (PEI). Su diseño se plantea como responsabilidad del director con participación del personal docente y no docente quienes proponen cambios realizables necesarios para el centro educativo. En este documento se aprecia un espíritu de apertura ya que aunque un documento formal es necesario, opina que lo primordial y trascendental son los procesos democráticos que le dan sentido.

A diez años de esta declaración las cosas parecen estar más claras. Era necesario adoptar el planeamiento. Revisemos las razones por las cuales se hizo necesario introducir la metodología de planeamiento.

Alvarado (2008) explica que se hizo necesario por las siguientes razones:

1. Hay crisis educativa y preocupación de los gobiernos por el “divorcio entre la educación y el desarrollo económico y social de los países”
2. El reimpulso de la descentralización administrativa de la educación, con la intención que realmente se alcance la participación de todos los actores educativos.
3. Vincular la escuela a la comunidad, para impulsar su desarrollo, desde una perspectiva heterogénea.
4. Asimilar las experiencias exitosas de otros países: Francia, Chile, Venezuela, Colombia, entre otros. (Alvarado, 2008)

Está clara la necesidad de vincular la educación al desarrollo con democracia. Esto a través de una metodología un tanto diferente a un planeamiento estratégico tradicional. El PEI es otro documento de gestión con características diferenciadas, tal como el mismo Alvarado (2008) analiza.

Alvarado (2008), tal como se muestra en la Tabla N° 01, presenta como características de los PEIs las siguientes: a) descentralización, b) autonomía, c) autorreflexión, d) comunicabilidad, e) compromiso, f) factibilidad y g) democrático.

La descentralización pretende mejorar la eficiencia del sistema educativo gestionando desde la base y luego ascendentemente. En la medida que no hay dos planteles iguales, la elaboración es exclusiva y autónoma de cada comunidad del plantel. Es auto reflexivo, prolongado y profundo, sobre logros, deficiencias, problemas, soluciones y el objetivo final del plantel. Para que los integrantes manifiesten inquietudes, ideas y sugerencias debe haber comunicabilidad. Implica compromiso de participación de todos en la planeación y ejecución. En la medida que lo perseguido debe ser realizable demanda factibilidad. Por último es una buena oportunidad para practicar la

democracia participativa, forma de gobierno siempre difícil en un medio acostumbrado al mesianismo.

**Tabla N° 01:
Diferencias y similitudes entre proyectos educativos institucionales y planes estratégicos.**

Proyecto Educativo institucional (PDI)	Plan Estratégico (PE)
Es conceptual-teórico-doctrinario	Es concreto – pragmático
El eje es el proceso educativo	Es integral, tiene varios ejes
Se basa en enfoque pedagógicos	Se basa en estrategias competitivas
Busca la competitividad interna	Busca que superar a los competidores
Orientado a mejorar la calidad educativa	Busca el desarrollo institucional
No requiere mayores gastos	Implica costos adicionales necesarios
Para centros educativos pequeños y en zonas rurales mediante redes educativas	Aplicable a entidades grandes sobre todo las de carácter privado.
<i>SIMILITUDES:</i> Son institucionales-innovadores-visionarios-de largo plazo. Ambos pueden usar el FODA. Supone cierta autonomía administrativa.	

Fuente: Alvarado (2008, p. 53)

El PEI es un instrumento orientador de gestión que planifica el cambio que requiere la escuela, con la participación de todos los miembros de la comunidad, recogiendo sus demandas y expectativas educativas. Es un instrumento de planificación y además es una herramienta de construcción de identidad de la Institución Educativa en el que se responde a las principales interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿cuáles son los principales nudos de gestión pedagógica y/o administrativa?, ¿qué queremos o qué nos proponemos? y ¿cómo lo vamos a lograr? (Eyzaguirre, 2006)

Capella (2000) opina que “es una herramienta de planificación y gestión, que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo desarrollado en las escuelas/liceos y le otorga identidad.”

Igualmente, para Tarazona (2009) “El PEI, es un instrumento de largo plazo que se constituye en un instrumento de transformación de una institución educativa. ...da a la IE la visión, la misión, la identidad, la cohesión en torno a objetivos comunes de la organización y orden en el trabajo pedagógico institucional para ofrecer un servicio educativo. (Tarazona, 2009). El proceso no concluye ni es rígido; permanece en evolución constante en la práctica diaria. “No garantiza materializar lo que se desea, pero si es el primer paso para hacerlo viable...”

Citando a Fullan & Hargreaves (2002) acepta como de vital importancia las bases teóricas que sustentan el plan. “Esto tiene validez para los distintos tipos de planeamiento. El docente encara su tarea concreta de enseñar a partir de determinadas concepciones personales o supuestas, producto de sus aprendizajes teóricos y de su propia experiencia.” (Fullan & Hargreaves, 2002, pág. 76).

2.3.8 Fases en la Planificación Estratégica

Steiner (1983) nos habla de un sistema de planeación estratégica formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Para Stoner, Freeman & Gilbert (1996) la planificación estratégica es un proceso de dos fases:

- a) Planificación estratégica, que comprende el establecer metas y la formulación de la estrategia, y
- b) Implantación de la estrategia, o el administrar y el control estratégico.

Koontz & Weihrich (1998) describe que el proceso de planificación estratégica puede implicar por lo menos los siguientes elementos básicos: a) los insumos de la organización b) el análisis de la industria, c) el perfil empresarial, d) la orientación de ejecutivos, valores y visión, e) el ambiente externo presente y futuro, f) el ambiente interno g) el desarrollo de estrategias alternativas y h) evaluación y elección de estrategias.

2.3.9 Etapas del Planeamiento Estratégico

Hellriegel (2009) indica que el proceso de planeación estratégica sigue ocho pasos o tareas principales, aunque enfatiza que es aplicable a empresas de un solo negocio. Las tareas o pasos son las siguientes:

1. Desarrollar la visión, misión y las metas.
2. Diagnosticar oportunidades y amenazas
3. Diagnosticar fortalezas y debilidades
4. Desarrollar estrategias
5. Preparar el plan estratégico
6. Preparar planes tácticos
7. Controlar y diagnosticar los resultados, y
8. Planeación continúa.

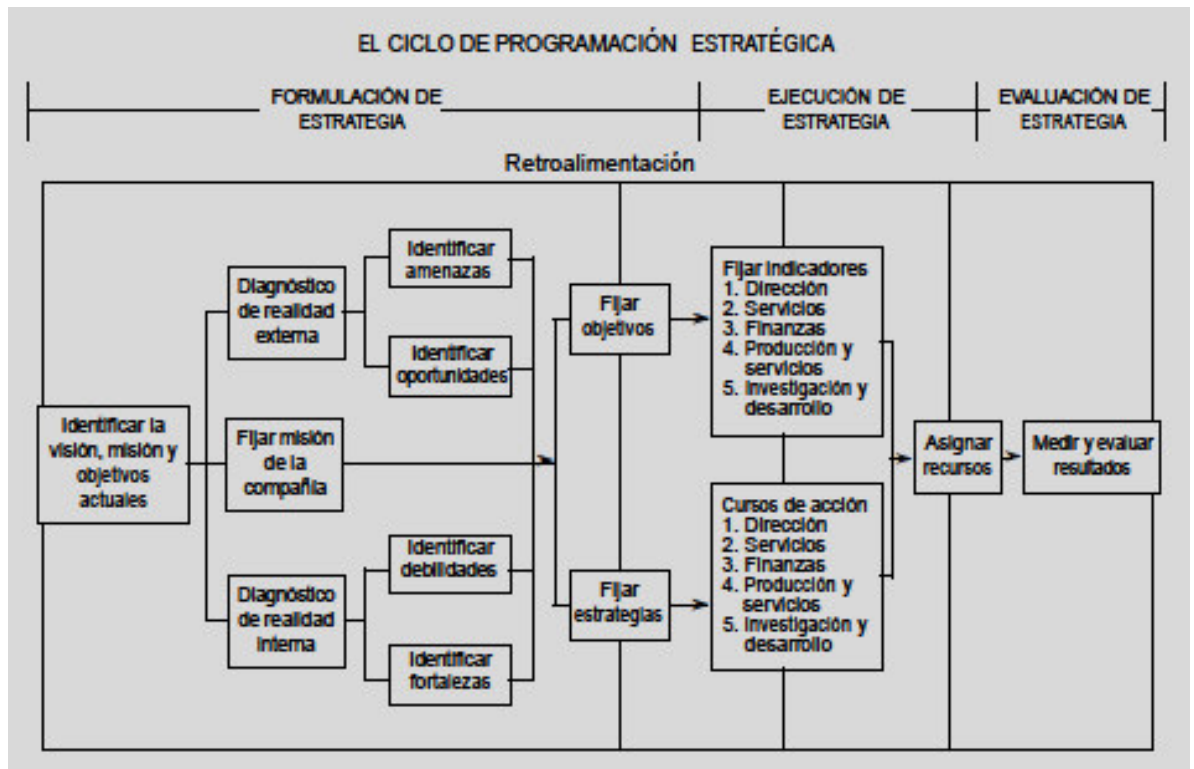
Para Medianero (2001), comprende cinco etapas. Estas son las siguientes:

1. La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.
2. El análisis del entorno o ambiente externo (general o específico) en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

3. El análisis de la realidad interna de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. El análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización, que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación del plan para la implementación, especialmente, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo; lo que involucra la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables. (Medianero, 2001, pág. 44)

En general hay acuerdo entre los autores sobre los pasos que llevan a la elaboración del plan estratégico. Los pasos generalmente involucran en análisis del ambiente externo, del ambiente organizacional o interno; la definición de una visión y una misión, los que llevan al establecimiento de objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias de logro. Asimismo se revisa las herramientas de evaluación de Factores Externos (EFE) y la evaluación de Factores Interno con la matriz EFI. Ambas matrices nos ayudan a elaborar la misión y la visión.

**Gráfico N° 01:
Esquema del proceso de la programación estratégica**



Fuente: Medianero (2001, pág. 44)

2.3.10 Análisis del entorno o análisis externo

Las organizaciones enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados. Es evidente que el último lustro se ha caracterizado por una crisis económica de orden casi mundial, en el que Estados Unidos, primero y la mitad de Europa, después, han sentido los rigores de una crisis económica sin precedentes.

El entorno externo está compuesto por el entorno general y el entorno sectorial específico.

El entorno general está compuesto a su vez por diversos segmentos o áreas, tales como el demográfico, económico, político, institucional, ecológico, legal,

socio-cultural y tecnológico. El análisis del entorno general se enfoca en el futuro.

En el entorno específico actúan los factores que influyen directamente en una organización, en sus acciones y reacciones competitivas y de cooperación. El análisis del entorno específico se concentra en la comprensión de los factores y condiciones que influyen en el quehacer actual de la organización.

En términos generales, el análisis del ambiente externo se lleva a cabo a través de cuatro actividades: sondeo, supervisión, pronóstico y evaluación.

El objetivo del análisis del entorno es la identificación de las oportunidades y amenazas. Las **oportunidades, o posibilidades**, son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una organización desarrolle sus funciones básicas e incrementar su capacidad para contribuir al desarrollo del país. Las **amenazas, o limitaciones**, son las condiciones que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización para desarrollar sus funciones y mejorar sus capacidades.

Medianero (2001) nos señala con nombre propio cuáles son las variables más importantes en un análisis de entorno:

El ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de un país. Esto a su vez afecta la capacidad del Estado para desarrollar sus distintas actividades y proyectos. Dentro de las variables macro globales más importantes destacan: *el crecimiento de la población y de la PEA; la evolución del PBI; el resultado económico del Sector Público Consolidado; la tasa de inflación; la balanza en cuenta corriente; el tipo de cambio; los niveles de pobreza y pobreza extrema; entre otros. El más importante es de hecho el crecimiento económico: una adecuada tasa de crecimiento del PBI conduce a un mejoramiento de la recaudación fiscal, permite una mayor*

disponibilidad presupuestaria para la atención de las necesidades sociales prioritarias que están a cargo de las distintas entidades del sector público. El segundo elemento clave del entorno económico es la inflación. Una tasa elevada de inflación puede desestabilizar la economía, al producir una pérdida del valor real de la moneda y una fuerte distorsión de los precios relativos, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Ello aumenta el riesgo que afrontan normalmente los proyectos de inversión pública. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los ingresos y gastos presupuestales. En general, una alta tasa de inflación reduce la capacidad de planeación a largo plazo. (Medianero, 2001, págs. 47-48)

Una vez definidas las oportunidades y riesgos del entorno, se procede a establecer la posición estratégica externa. En este punto se aplica la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), en la que se evalúa o pondera las oportunidades y riesgos del entorno.

2.3.10.1 La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La Matriz EFE consiste en una tabla de doble entrada en la que se listan las oportunidades y amenazas del entorno y se asigna un peso y un valor a cada factor según la importancia relativa de cada una para el desempeño de la organización. El peso de cada factor se asignará dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). La sumatoria de todos los valores debe totalizar 1.0. Los valores asignados a cada factor serán de uno de los cuatro que indican el grado de amenaza o riesgo que representan:

Gran amenaza o riesgo	Amenaza o riesgo menor	Oportunidad menor	Gran o mayor oportunidad
-2	-1	1	2

Luego se multiplica cada peso del factor por su valor para determinar el resultado ponderado de cada variable. Finalmente, se suman los resultados sopesados para determinar el resultado sopesado total de la unidad de información. El resultado promedio es 2.5, así que un resultado sopesado total de 4.0 significaría una organización que compite en un entorno atractivo con abundantes oportunidades externas, mientras un resultado total de 1.0 sería una organización que compite en un sector poco atractivo y se enfrente a serias amenazas externas.

2.3.11 Análisis interno u organizacional

El análisis de la realidad interna, o del ambiente operativo, de la Institución, tiene por objeto precisar fortalezas y debilidades. Para esto, se evalúan los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización, pero también, los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

La generación de bienes y/o servicios requiere que la organización apele a un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes críticas para generarlos. Las organizaciones tienen sus propias fortalezas y debilidades. “Cada organización posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos no en la misma combinación.” (Eyzaguirre, 2006). Cuando las capacidades y los recursos se integran un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales.

Para efectuar un buen análisis interno de la organización, según Eyzaguirre (2006 pág. 26) es necesario estudiar:

- 1) Los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, los costos de producción, calidad de los bienes o servicios e innovación tecnológica.
- 2) La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura organizacional

- 3) Los Recursos Humanos: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación;
- 4) Las Finanzas de los recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto
- 5) Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos

En la siguiente sección se revisa la definición e importancia de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y las diferentes clases de estrategias de acción

2.3.11.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la organización. En ella se evalúan las fortalezas y debilidades de los componentes de la organización aplicando valores ponderados para valorar la importancia relativa de cada una. El procedimiento es el mismo que el de la Matriz EFE, pero, en este análisis las oportunidades y amenazas se reemplazan por las fortalezas y debilidades. De este modo, las valoraciones de las fortalezas y debilidades se harán usando la siguiente escala:

Gran o mayor debilidad	Debilidad menor	Fortaleza menor	Gran o mayor fortaleza
-2	-1	1	2

2.3.12 Misión, visión, objetivos y estrategias.

El primer paso del análisis interno es identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización. Si éstos no están definidos o no son claros se

procederá a definirlos o redefinirlos respectivamente, luego de llevar a cabo el análisis externo e interno.

La visión es la declaración (en tiempo presente) de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 ó 10 años aproximadamente. Otorga a la organización un fuerte sentido de dirección (Hill & Jones, 1996). Una visión describe lo que se debe lograr en el largo plazo (Hitt, Black, & Porter, Management, 2012).

La misión es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores, como se anotara en el glosario, “tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.” (Martínez & Milla, 2005). En términos más objetivos es una “meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Los objetivos enuncian un estado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a la pregunta central ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo? Para definir con certeza los objetivos institucionales se deben analizar los factores internos y externos para comprender qué se debe enfrentar y qué se puede aprovechar.

Las estrategias son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos: permiten ejecutar y hacer realidad los mismos. Hay un consenso tácito entre los autores al respecto. La formulación de estrategias consiste en cómo la empresa va a competir y lograr sus objetivos estratégicos, su misión, y en última instancia, su visión estratégica.

2.3.13 La Cadena de Valor.

Internamente, una organización puede concebirse como un conjunto de actividades de creación de valor. En términos de su aporte social, una organización se ubica en un punto del continuo que va desde el origen de las materias primas hasta los consumidores finales. Internamente una organización realiza una serie de operaciones que añaden valor (o que contribuyen a hacerlo de modo indirecto) a algunos de los miles de bienes y servicios que finalmente llegaran a satisfacer las necesidades de la población. Se puede analizar estos procesos usando la metodología de **cadena de valor agregado**, divulgada por Michael Porter, en su **Estrategia Competitiva** (Porter, 2009).

El valor –a decir de Porter- es la cantidad de soles (o dólares) que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la organización ofrece.

La cadena de valor consiste en un conjunto de actividades clave que producen directamente o apoyan la producción de productos de una empresa y los servicios ofrecidos a los clientes. Porter separa los componentes internos de una empresa en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo. Las actividades primarias son esas que están directamente involucradas en la creación de un producto o servicio y lo distribuyen hacia los consumidores. Como el nombre sugiere, las actividades de apoyo facilitan la creación de productos o servicios y su transferencia a los consumidores. Los administradores podrían estimar el valor que estas actividades adicionan al producto o servicio para ganar un entendimiento de su habilidad para competir. El valor absoluto de un producto o servicio es una función de cuantos clientes dispuestos a comprar el producto o servicio y cuanto estarían dispuestos a pagar por él. Una empresa obtiene ganancias si puede ofrecer un producto o servicio cuyo valor supera sus costos. Para determinar dónde se agrega valor en las cadenas de valor internas de la empresa, los gerentes deben comprender cada una de las nueve actividades de la cadena.

La cadena de valor muestra el total del valor y la componen las actividades de creación de valor y el margen de utilidad de la organización. Las actividades de creación de valor son las actividades, materiales y tecnológicas, que ejecuta una organización. Se pueden dividir en dos tipos generales: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son las que requiere la creación material del producto o servicio, su transferencia al comprador y cualquier servicio posterior a las ventas. Estas actividades primarias se pueden dividir en las categorías siguientes:

- **Logística.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos para el producto o servicio (incluye almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos, etc.).
- **Operaciones.** Actividades necesarias para transformar los insumos en un determinado producto o servicio final (maquinado, empaque, montaje, pruebas, mantenimiento del equipo).
- **Distribución.** Actividades concernientes al cobro, almacenamiento y distribución del producto a los compradores.
- **Promoción.** Actividades destinadas a ofrecer un medio para que los compradores puedan adquirir el producto y para inducirlos a comprarlo (publicidad, ventas, selección de canales, políticas de precios, promociones, etc.).
- **Servicio post-venta.** Actividades que permiten a la organización mantener o elevar el valor del producto (instalación, capacitación, suministro de piezas, reparaciones y mantenimiento, entre otras).

Las actividades de apoyo se pueden dividir en cuatro categorías:

- **Adquisición.** Se trata de la función de adquirir insumos. Incluye todos los procedimientos necesarios para tratar con los proveedores. Aunque los costos de la actividad de adquisición en sí sólo

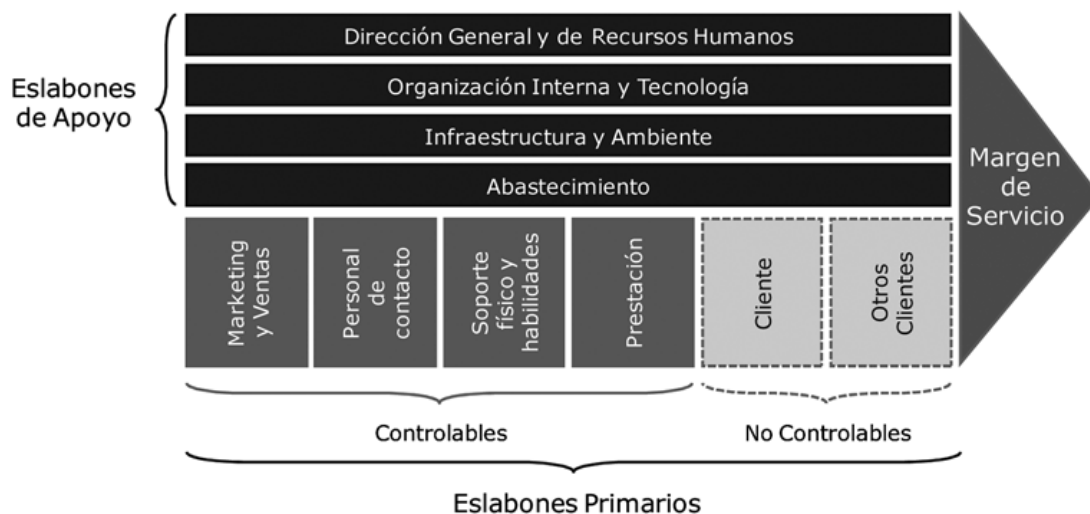
representan una mínima parte de los gastos indirectos, el impacto de una mala adquisición puede ser drástico y conducir a costos de producción más elevados y mala calidad de los productos.

- **Investigación y desarrollo.** Este punto abarca la generación de conocimientos, procedimientos y sistemas. En algunas industrias (como refinería de petróleo y el saneamiento legal de inmuebles) la tecnología de proceso puede ser una fuente de fortalezas importantes.
- **Personal.** Esta actividad incluye todas las actividades necesarias para el reclutamiento, capacitación, superación, y remuneración del personal. El reclutamiento y la conservación de un personal calificado es un elemento importante de la estrategia de las entidades de producción de servicios especializados.
- **Infraestructura.** Esta actividad incluye la administración general, finanzas y planeación, así como la administración de las instalaciones y el control de calidad. La infraestructura sostiene a toda la cadena de valor (a diferencia de las otras tres actividades de apoyo que pueden estar ligada concretamente a una o dos actividades primarias.)

En el presente trabajo se usó un modelo de cadena de valor adaptado a las instituciones de servicios. La cadena original de Porter modela muy bien empresas dedicadas a la manufactura en general, pero la actividad de la ENSB está más dedicada a dar un servicio, un servicio de enseñanza de competencias muy especializadas. Por lo tanto, se adoptará un modelo de cadena de valor para prestación de servicios propuesto por Alonso (2008) en su artículo *Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*.

La adaptación de Alonso puede verse en el Gráfico N° 02 siguiente:

**Gráfico N° 02:
Modelo de Cadena de Valor propuesto por Alonso (2008) para
instituciones de servicio**



Fuente: Alonso (2008)

Actividades primarias.

Cada eslabón siguiente se constituye en una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando logremos maximizar la contribución de cada uno de ellos al servicio final.

Ningún eslabón es independiente del resto. Por lo tanto, las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas para generar ventajas competitivas que difícilmente sean neutralizadas por la competencia.

Marketing y ventas.

Tiene la tarea de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación del servicio.

Como los servicios no se almacenan, la prestación recién tiene lugar una vez contratada o “matriculada” por el cliente. De esta manera, si no se logran

ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

Personal de contacto.

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es uno de los elementos más importantes en el cuidado de la calidad del servicio que se brinda.

El personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y casi siempre genera la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa, pero también de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste.

Soporte físico y habilidades.

Son aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. “Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.” (Alonso, 2008, pág. 90).

Adicionalmente, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables ineludibles en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Prestación.

La prestación es el concepto central del servicio. Esto puede ser una solución general o especializada o la enseñanza o entrenamiento de alguna destreza. “En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.”(Alonso, 2008)

Una prestación diferenciada dependerá principalmente de brindar el concepto que mejor responda a los requerimientos del público objetivo. Brindar servicios sobre la base de una mala definición deja a la competencia en libertad de operar en esa brecha sin rellenar.

Cientes.

Los clientes constituyen la otra variable humana que actúa y determina la calidad del servicio que se presta. Obviamente, son eslabones imprescindibles de la cadena de servicio que, paradójicamente, influyen en la calidad de la prestación que él mismo termina percibiendo. “Las conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado” (Alonso, 2008).

Esta particularidad podría aportar efectos adversos a la prestación. Se debe procurar “un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos” (Alonso, 2008) en la conducta y accionar del cliente que pudiera afectar la calidad del servicio.

Otros clientes.

Alonso (2008) describe la posibilidad de servicios en los cuales se da la “convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de

una casa de comidas rápidas". Este es otro factor que influye también directamente en la calidad de la prestación.

Cuanto más se pueda segmentar el público objetivo para hacer los perfiles lo más homogéneos posible, estaremos minimizando la posibilidad de fallos en las prestaciones.

Actividades de apoyo.

Dirección general y de recursos humanos.

Si bien el cliente es la razón del negocio, cuando se trata de una empresa de servicios, la cultura de servicio al cliente debe *derramarse* por toda la empresa, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

Organización interna y tecnología.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

Infraestructura y ambiente.

Se define como el espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde ocurren algunos de los momentos críticos entre la organización y el cliente.

Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, estampan el marco del servicio. Esto es, por ejemplo, en una casa de comidas rápidas, la promesa “calidad, servicio y limpieza” debe mostrarse y expresarse, en términos concretos y simbólicos.

Abastecimiento.

La adquisición de materiales, insumos, *soportes físicos*, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio son las funciones del abastecimiento.

Gestionar abastecimiento óptimamente da ventajas competitivas a nuestra cadena de valor. Esto significa estar siempre en condiciones de dar la mejor respuesta a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

Margen de Servicio.

Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de los eslabones de la cadena de valor. “El margen de servicio es la resultante, es

lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.” (Alonso 2008, pág. 95)

Debiéramos procurar que se convierta en un vínculo real y emocional que haga que el cliente deje de comprarnos o contratarnos nunca, porque la cadena de valor esté pensada para satisfacerlo.

2.3.14 Matriz FODA y la generación de estrategias

Las estrategias son la ruta o línea de acción por la que transcurrirán las actividades de la organización y la inversión de recursos para lograr los fines de la visión.

La visión de la organización se traducirá en objetivos, y son estos objetivos los que dirigirán la generación de las estrategias. Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la Matriz FODA (también llamada DAFO o *SWOT*, en inglés), herramienta que cruza las fortalezas, debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno.

Como se puede observar en la Tabla N°02 la Matriz FODA nos permite desprender cuatro tipos de estrategias que son una combinación de las posibilidades de usar las fortalezas y oportunidades para afrontar las amenazas y debilidades. Los autores concuerdan en los cuatro tipos de estrategias, las cuales se repasan a continuación:

**Tabla N° 02:
Matriz FODA, tipos de estrategias y objetivos en el planeamiento**

ENTORNO EXTERNO ENTORNO INTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	Anotar las oportunidades O1 O2 O3	Anotar las amenazas A1 A2 A3
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Anotar las fortalezas F1 F2 F3	<i>Potencialidades. Estrategias Ofensivas</i> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<i>Riesgos. Estrategias Defensivas</i> Usar las fortalezas para combatir las amenazas
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Anotar las debilidades D1 D2 D3	<i>Desafíos. Estrategias de Reorientación.</i> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<i>Limitaciones. Estrategias de supervivencia.</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Adaptado de Eyzaguirre, 2006

1. Estrategias FO: aquellas que nacen de la combinación de Fortalezas-Oportunidades. Es decir, al aprovechar las oportunidades existentes con las fortalezas de la institución. Estas serán las líneas de acción más prometedoras.
2. Estrategias FA: o aquellas que las fortalezas de la organización se utilizan para enfrentar las amenazas en el entorno.
3. Estrategias DO: aquellas en las que se enfocan en aprovechar las oportunidades minimizando las debilidades de la organización.
4. Estrategias DA: son las estrategias en las situaciones de alto riesgo para cualquier organización. En ellas se trata de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

2.3.15 Evaluación de estrategias

No basta con formular un buen número de estrategias, debe procederse a una evaluación de estas con el objeto de seleccionar las estrategias adecuadas

para maximizar los logros, minimizando los riesgos y hacer eficiente la asignación de recursos.

En la evaluación de estrategias se listan las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades identificadas en las matrices EFE y EFI con sus respectivas calificaciones; en una columna paralela se asignará un número entre 0 y 4 que indica el grado de aplicabilidad o adecuación, según la tabla siguiente:

No es aplicable	Poco favorable	Regularmente favorable	Favorable	Muy favorable
0	1	2	3	4

En una siguiente columna se coloca el producto de la *calificación x aplicabilidad*. Finalmente se suman los valores de puntajes para cada estrategia. Los valores finales permiten establecer un ranking de estrategias. El método sugiere descartar las estrategias con puntajes totales negativos.

2.4 La danza clásica y la Escuela Nacional Superior de Ballet

2.4.1 Aspectos de la Danza Clásica como Profesión y como Arte

La labor del profesional de la danza en nuestro medio, aún en el siglo 21, es poco comprendida. Tanto así que es impensable encontrar en las fuentes de orientación vocacional el consejo directo como objetivo de actividad. Para una buena proporción del público la actividad de la danza no es una ocupación o profesión, si bien se otorga valor a la práctica temprana de la danza no se la acepta como una profesión. En esta sección se elaborará un análisis de la danza como profesión, entendiendo que la labor del profesional de la danza tiene dos especialidades bien definidas: la interpretación de creaciones coreográficas, primero, y la enseñanza de la danza, en segundo lugar. Esta

disposición es sólo metodológica, ya que ambas especialidades conllevan tremendas responsabilidades.

Una coreografía puede definirse como un arreglo creativo en el que uno o más participantes realizan movimientos de complejidad variable en el contexto de una pieza musical en particular y un fondo de luz y espacio creado para el tema.

Para poder ejecutar los movimientos, un intérprete de ballet, debe aprender un control corporal minucioso y mantener un estado físico equivalente al de un deportista de alta competencia. El aprendizaje corporal lleva por lo menos seis años, mientras que el estado físico se obtiene a partir de una práctica cotidiana sin tregua.

2.4.1.1 Definición y Especialidades

El artista de la danza puede ejercer una actividad profesional rentada en por lo menos las siguientes actividades: a) como solista o integrante de un grupo de danza, b) como director de danza y c) la enseñanza de la danza. A continuación se describe brevemente las funciones en cada una de estas actividades.

2.4.1.1.1 Intérprete, solista o integrantes de un grupo profesional de danza.

Las funciones de un intérprete o solista, aunque parezca simple, pueden describirse como las siguientes:

- 1) Ensayo y ejecuta (interpreta) movimientos propuestos por el director de grupo.
- 2) Participa en la creación de piezas coreográficas, individual o

colectivamente.

2.4.1.1.2 Dirección de grupos o individuos (solistas) intérpretes profesionales de la danza.

Por su parte, las funciones en la dirección de grupos o sujetos pueden resumirse en los siguientes puntos:

- 1) Propone piezas coreográficas
- 2) Dirige ensayos y afina la interpretación de los integrantes en las piezas propuestas
- 3) Establece el marco o contexto en el que se ejecuta las piezas coreográficas: vestuario, escenario, iluminación, música
- 4) Recibe propuestas de variaciones en las piezas hechas por los intérpretes.

2.4.1.1.3 Enseñanza de danza clásica, individualmente o a través de alguna institución.

Las funciones del docente de danza pueden describirse de la siguiente manera:

- 1) Imparte lecciones de Danza Clásica a niños, adolescentes y adultos jóvenes.
- 2) Prepara clases en las que se combinan secuencias de música de tiempos variables movimientos modelados personalmente o por medios electrónicos.
- 3) Retroalimenta, comenta la participación de los alumnos y evalúa el aprendizaje al finalizar los periodos de enseñanza.
- 4) Elabora creaciones de complejidad y dificultad adecuada al nivel de aprendizaje de sus alumnos, creaciones que presenta en los cierres

de ciclo y/o años académicos.

2.4.1.2 Aspectos de su realización

Lugar.

El intérprete ensaya en los salones de estudio de danza, puede ensayar solitariamente o en grupo. El intérprete ejecuta las piezas coreográficas en teatros, auditorios, teatrines, estrados, salas, etc.

El director de grupo dirige los ensayos en los salones de estudio de danza. La actividad creativa no ocurre en un lugar especial por lo que es una actividad a casi dedicación exclusiva. El diseño de contexto de las creaciones igualmente parte de ideas que no necesariamente siguen un patrón de orden

El docente de danza labora en estudio o escuela particular o estatal, propia o contratada.

Personas.

El intérprete ensaya con un número variable de personas, pero en la ejecución, se presenta ante un número grande de espectadores.

El director ensaya ante un grupo reducido de personas, pero igualmente presenta sus creaciones ante un número grande de espectadores y críticos.

El docente imparte ante sus alumnos y es posible que ante la expectativa de padres de familia, en el caso de menores de edad.

Horario.

Los ensayos de los intérpretes se realizan en las mañanas y tardes. Sus presentaciones generalmente se realizan en horarios de la noche, aunque sufre de mucha variabilidad.

El director, al igual que el intérprete, trabaja los ensayos en las mañanas o tardes y presenta sus creaciones en horarios de noche, aunque puede tener variabilidad.

Los docentes enseñan en horas de mañana o tarde. Eventualmente las presentaciones de fines de ciclo o año, requieren de ensayos adicionales en las tardes y noches, al igual que las funciones de cierre semestral o anual.

Peligrosidad.

En cualquiera de las especialidades, el riesgo de perder la vida es nulo. Es decir, la actividad de la danza clásica no afecta a la vida. Sin embargo, si es una actividad que reviste algunos riesgos por la probabilidad de lesiones musculares o lesiones a las articulaciones. Estas se presentan generalmente en estudiantes e intérpretes profesionales. Por eso se suele afirmar que la especialidad de intérprete es una actividad de relativa corta duración, ya que una lesión puede alejar al intérprete de los escenarios en cualquier momento.

Tipo de herramientas empleadas.

Los especialistas en danza clásica no utilizan herramientas eléctricas o mecánicas en la esencia de su actividad. Sin embargo, utilizan algunos

elementos básicos tales como barras, pianos, espejos, reproductores y grabadores de música o video. Eventualmente, una propuesta coreográfica puede hacer uso de sillas, mesas, cajas, poleas y cuerdas, mallas o redes, etc., o cualquier objeto que la creatividad de la propuesta requiera.

En el trabajo cotidiano, el uniforme de la danza consiste en una malla o leotardo, polos, medias y calentadores de pantorrillas, zapatillas de media punta y zapatillas de punta.

Desplazamientos.

Hay variabilidad en este aspecto. Algunos grupos de danza tienen un escenario asignado o propio, en cuyo caso, los desplazamientos o giras, serán menos frecuentes. Pero dependiendo de la envergadura del grupo de danza, es posible que los especialistas de la danza se desplacen a distancias distritales, metropolitanas, nacionales y, en ocasiones, viajes internacionales.

Los docentes de danza por su parte tienen una actividad casi sedentaria, en el sentido de dictar en el mismo sitio, sin embargo, el docente puede requerir enseñar en tres o cuatro locales a diario lo cual implica una alta movilidad. La posibilidad de participar en eventos nacionales o internacionales abre la posibilidad que los desplazamientos sean dentro de la localidad, del país o en algún país anfitrión.

Trabajo en grupo o individual.

Para los intérpretes de la danza el trabajo puede pasar de solista a grupal. Para el director, la actividad creativa igualmente permite las facetas de la individualidad o del grupo.

Para el especialista de la enseñanza la actividad es básicamente individual aunque existen las posibilidades de contar con docentes invitados en las aulas.

2.4.1.3 Exigencias de la danza como profesión

Formación.

La formación del profesional de la danza clásica es una formación muy exigente y paralela a los estudios primarios y secundarios, pero también se tiene un nivel superior.

En la formación temprana no hay posibilidades de una titulación, sólo una certificación de culminación de años 6 años de formación.

En la formación superior luego de cinco años de estudio, hasta 2012 los egresados podían obtener un título de docente en danza clásica, en el único centro con valor oficial: la Escuela Nacional Superior de Ballet.

A partir de 2012, se aprobó un currículo de cinco años que conduce al bachillerato y a la licenciatura en docencia e interpretación en danza clásica, respectivamente.

Exigencias o perfiles de personalidad.

Se pidió a 10 docentes de danza que evaluaran las características personales de un docente de danza tomando como base de la valoración seis de las 10 escalas del Inventario de Temperamento de Guilford-Zimmerman.

El resultado de la valoración sobre la personalidad de un profesional de la danza fue el siguiente:

Sociabilidad: Bastante sociable

Estabilidad Emocional: Bastante Estabilidad Emocional

Objetividad: Ligeramente objetivo

Benevolencia: Bastante Benevolencia

Reflexión: Mucha Reflexión

Relaciones Personales: Ligeramente centrado en Relaciones Personales.

Aptitudes artístico-plásticas

El primer nivel de aptitud artística tiene que ver con la capacidad de impresionar a un espectador a partir de su actuación. La actuación individual o colectiva puede o no tener la intención de comunicar un mensaje, pero más allá de ese objetivo, la capacidad de conmover a los espectadores a partir de la actitud mostrada en una escena es fundamental para ser un artista de la danza. En el contexto, las herramientas para lograr esa impresión son los gestos faciales, los gestos corporales, la fuerza relativa de los movimientos y la dificultad de los movimientos.

El segundo nivel de aptitud artística se relaciona con la capacidad de realizar combinaciones creativas, en una línea de tiempo pero en un espacio tridimensional, que incorpora además una melodía, vestuario, iluminación, escenografía y otros elementos pensados exclusivamente para una situación. Pero este nivel no sólo pone atención a factores externos, sino, más importante, en el potencial de los artistas a los que se dirige. Sacar el máximo

rendimiento o performance de los intérpretes para beneficio de los espectadores es fundamental en el arte de la danza.

Exigencias físicas.

La danza es una actividad que requiere mucha aptitud física la que se combina con una gran capacidad creativa.

Edad ideal.

A partir de los 9 años. Por algunas razones culturales, en nuestro medio las mujeres empiezan a los nueve años en promedio, pero los varones normalmente empiezan a los 17 o 18 años.

Habilidades sociales necesarias.

El profesional de la danza debe ser una persona bastante sociable. Si debiera enfatizarse alguna cualidad social, las cualidades de liderazgo y asertividad son primordiales. Un líder que empuja a dar lo mejor de sí mismo en el logro de una meta, que busca siempre a mejorar sin conformarse con lo que se tiene; así se comporta un artista de la danza.

La asertividad es fundamental para la práctica y la enseñanza de la danza. Para lograr una meta se debe ser muy preciso y claro en el proceso de creación o de enseñanza. La sobre corrección, la retroalimentación, la información de resultados requiere de total asertividad.

2.4.1.4 Ofrecimientos de la danza como profesión

Incentivos: salario, vacaciones, pagas extra, incentivos sociales.

En una encuesta que se hizo a 10 docentes de danza clásica, ellos indicaron que los salarios pueden ir desde S/:20.00 a S/.100.00 por hora o de S/.500.00 a S/.3000.00 por mes.

En cuanto a vacaciones, como los padres suelen utilizar el ballet como actividad de vacaciones escolares, es la época que más trabajan los docentes de danza; por esto rara vez tienen vacaciones. Por el contrario, en el rol de interprete si se goza de vacaciones periódicas.

En el aspecto de pagos extras, como docente no se tienen pago extra pero como interprete si se goza de premios y pagos extras.

Por último, como docente se goza de los incentivos sociales de ley, pero dependiendo de la entidad en la que se labora sería posible gozar de algunos otros incentivos.

Promoción: posibilidades de ascenso o de cambio.

Las posibilidades de ascenso para los docentes son remotas o ninguna. Por el contrario, como intérprete se puede tener la posibilidad de ascender desde cuerpo de baile a solista, y de solista a primer bailarín.

Sobre las posibilidades de cambios los profesionales indican que son posibles los cambios paralelos: se cambia de trabajo pero no se gana en mejoras salariales o beneficios.

Estabilidad: empleo temporal o fijo.

Los profesionales opinan, en el 100%, que sus empleos son temporales.

2.4.1.5 Perspectivas de futuro personal en la danza como profesión

Oferta y demanda.

La demanda de los servicios docentes se incrementa a medida que crece la economía. La oferta de profesionales bien formados dentro de poco será escasa por el pequeño número de egresados de la ENSB. Esto supone el riesgo de que el mercado sea compartido por personas empíricas, con algunas habilidades pero sin formación en la técnica de la danza.

Localidades donde existen ofertas de trabajo para esa profesión.

Tradicionalmente las ciudades de Lima y Trujillo eran la localidad de mayor demanda de servicios de danza. Felizmente, a Lima y Trujillo hoy se suman hay ciudades como Arequipa, Tacna, Cuzco, Chiclayo y Huaraz.

Empresas u organismos empleadores.

Potenciales empleadores son los siguientes

1. Nidos y colegios públicos y privados
2. Gimnasios, academias y clubes
3. Compañías privadas de danza
4. Municipalidades

2.4.2 Reseña histórica de la Escuela Nacional Superior de Ballet.

Era 1967 cuando se inicia como una academia, el Instituto de Ballet y Ballet Peruano.

La dirección la detentó Kaye McKinnon de Pacheco de Céspedes, quien recibió formación en la Escuela del Ballet Ruso de Montecarlo desde 1967 hasta 1972. El primer local que alojó a la escuela era una casona antigua prestada ubicada en la cuadra 3 del Jr. Junín.

En las aulas se impartía clases de danza básica y estudios superiores de bailarín profesional. Aunque el patrón o estilo de ballet de enseñanza no estaba definido y respondía a una mezcla de influencias de la época.

La población estudiantil revelaba una exitosa llegada a la comunidad: cerca de 200 alumnos en formación profesional y 300 alumnos en formación básica.

En 1972, con la creación del Instituto Nacional de Cultura que queda a cargo de Martha Hildebrant, ocurrió una separación que se ha mantenido hasta ahora: se forma la Escuela Superior de Ballet, que quedó al mando de Martha Ferradas; y el Grupo Nacional de Danza, la misma que quedó a cargo de Kaye McKinnon.

Entre los años 1973 y 1977 la maestra Martha Ferradas es nombrada directora de la Escuela, iniciando una etapa de ordenamiento. Aunque sin local propio, el local del jirón Junín, albergaría cerca de 100 alumnos de formación superior y 300 alumnos de formación temprana por año. En un momento triste, en 1974, la escuela funcionó en el jirón Camilo Carrillo ya que a raíz de un terremoto parte del local prestado sufrió serios estragos.

Desde el punto de vista estricto de la danza ocurren algunos avances importantes para la formación. Se ordena el currículo de formación superior y la edad de inicio de la formación temprana se establece en 9 a 11 años, como en Europa.

En un intento por profesionalizar la danza, se otorgaría un bachillerato en danza clásica, mismo que se anuló casi inmediatamente.

Entre 1978 y 1979 asume la dirección de la escuela de ballet Manuel Stagnaro Sáez, quien continúa con el estilo de danza y con impacto similar en la comunidad. En Formación Artística Superior (FAS) se mantenían cerca de 100 alumnos mientras que en Formación Artística Temprana (FAT) se formaban 300 alumnos.

Stagnaro contrata a Olga Shimazaki, quien venía de Chile de estudiar con Prokofiev. Shimazaki, años después, llegaría a ser Directora de Ballet Nacional del Perú.

En los años 1980 al 1984, la dirección de la escuela vuelve a recaer en la maestra Martha Ferradas. Fue un lustro en el que se empezó a realizar algunas preguntas claves: ¿cuál es el ideal de escuela? ¿Cómo obtener un local propio? ¿Cuál sería un programa o currículo adecuado para la escuela?

Aunque se había ordenado un currículo en formación superior, aún se pensaba que debía adoptarse un sistema. Este esfuerzo mostraba sus efectos en la mejora de la calidad de ejecución y rítmica de los alumnos.

En esta época alumnos de la escuela participan en el evento internacional Bienal de Trujillo organizado por Estela Puga. Jorge Rodríguez y Gabriela Paliza. Los representantes de la escuela obtuvieron los puntajes más altos.

Por otro lado, Marcela Pardón tradujo al español el libro de ballet de la Escuela del Bolshoi, hecho que ayudó a mejorar el patrón de enseñanza en la escuela.

Respondiendo al ideal de contar con un local propio, se inicia la búsqueda de local. La llegada a Lima de la ciudadana argentina Liliana D'Albini, reforzó este objetivo. Esta colaboración rindió sus frutos. Se encontró un terreno en la urbanización La Calera de la Merced. Gracias al apoyo del departamento legal del Instituto Nacional de Cultura (INC) de ese entonces a cargo de la Dra. Carmen Cornejo e Inés Ayasta, se iniciaron los trámites de adjudicación del terreno.

En 1985, una línea detractora de lo que hasta el momento se había logrado, llega a la dirección de la escuela, en la persona de Héctor Cano. En este año la escuela cambia de local nuevamente y se muda al Jr. Carabaya. Con Cano regresó el estilo de K. McKinnon de hacer ballet. Sin embargo, el Ministerio de Educación impone un nuevo currículo oficial para formar docentes en el arte de la danza mediante un currículo de cinco años otorgando el título de docente en danza clásica.

La gestión de Cano concluyó intempestiva y dramáticamente ya que este fallece de un infarto al corazón.

Los años 1986 y 1987, luego de un derrumbe de piso en el local prestado del Jr. Carabaya, la escuela recalca en otro local prestado ubicado en la Plaza Francia. Los altos de los portales de la Plaza Francia albergarían a la escuela por 7 años.

Ante el fallecimiento de Cano, asumió la dirección Elena Santibáñez de García Zapatero en dos años de gestión en la que la escuela no ganó en definición de estilo, aunque se mantenía la influencia local especialmente en formación temprana.

En 1988, se nombra en la dirección a la bailarina y psicóloga Marina Verdeguer viuda de Cano. Verdeguer inicia su gestión en el local prestado de Plaza Francia, pero como ya se tenía la adjudicación del terreno de la Calera de la Merced, se apura la construcción de un primer piso del local propio. En el trance y la falta de recursos para la construcción, se alteraron las funciones de los ambientes del local. Los ambientes destinados a oficinas se adecuaron para aulas y, aunque se les puso pisos especiales y barras adecuadas, quedaron ambientes más bien reducidos para la práctica del ballet.

En 1994, la escuela se muda a la Calera de la Merced. Aunque llegó como directora la Sra. Verdeguer, al poco tiempo es reemplazada por dos encargadas, Ileana Mariátegui en FAS y Rosario Reyes en FAT, ambas igualmente por breve lapso.

En 1994 se nombra como directora a la Sra. Gina Natteri Mármol, artista de la danza formada en el Conservatorio de Danza en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos bajo la dirección del maestro francés Roger Fenonjois. Natteri llegó a ser primera bailarina del Ballet Nacional.

Con Natteri se inicia una serie de cambios en los aspectos formativos y artísticos. En lo formativo, lo más importante, fue la revisión y unificación el plan de estudio de ballet de formación temprana. Se implantó el plan de formación de la rusa Vaganova lo que ha dado a los alumnos una mayor limpieza de movimientos y un mayor dominio técnico.

Por el lado de la presencia artística, la escuela dejó de hacer funciones sólo para el círculo cerrado de padres de familia interesados, para hacer montajes de envergadura metropolitana. Los montajes de El Mandarín Maravilloso (1995) y El Soldadito de Plomo (1996) en dos temporadas.

Además, bajo esta misma dirección la escuela ha participado y organizado en certámenes internacionales.

2.4.3 Aspecto legal y reglamentario de la ENSB

Las actividades de la Escuela están regidas y amparadas por la siguiente relación de instrumentos legales:

- 1) Ley 16556, aprobada el 10 de marzo de 1967, publicada en el diario oficial El Peruano, el martes 21 de junio de 1967, con la que se crea el Instituto Nacional de Ballet y el Ballet Peruano. Asimismo señala formar profesores, coreógrafos y ejecutantes de danza clásica y folklórica a quienes se otorgaría título profesional. Además organizar un cuerpo de ballet permanente que se denominó Ballet Peruano.
- 2) Ley 29630, aprobada el 10 de diciembre de 2011, publicada el 11 de diciembre de 2010. Modifica el artículo 99 de la ley número 23733, Ley Universitaria por el cual se otorga a la ENSB la facultad de otorgar en nombre de la nación los grados de bachiller y título de licenciado, equivalentes a los otorgados por las universidades de El Perú.
- 3) Ley 23733, aprobada el 9 de diciembre de 1983, Ley Universitaria, por la cual se norma los fines y funciones de las universidades del Perú así como sus instancias de gobierno y los derechos y obligaciones de los docentes.
- 4) Cuadro de Asignación de personal,
- 5) El Estatuto de la Escuela Nacional Superior de Ballet

2.4.4 Estructura orgánica y funciones en la ENSB

La estructura de la ENSB se adecúa, según estatuto aprobado el 11 de Enero de 2012 en la Resolución Directoral N° 004—2012-ENSB, en Órganos de Dirección, Órganos de Línea y Órganos de Apoyo.

A continuación se describe brevemente las funciones de las instancias más importantes. Es necesario señalar que a pesar de los 46 años de creación, la escuela no ha crecido en infraestructura ni en personal.

2.4.4.1 Órganos de dirección y gobierno de la Facultad

Los órganos en los que recae la responsabilidad de la gestión de la ENSB son el Consejo Directivo y la Dirección General. He aquí una descripción breve de las funciones y requisitos que las funciones detentan

2.4.4.1.1 El Consejo Directivo de la ENSB.

El Consejo Directivo tiene como función el de aprobar y dirigir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, en todo sus alcances y asumiendo la responsabilidad del presupuesto anual de la Institución.

El Consejo Directivo está presidido por la Dirección General, e integrado por el Director académico, los Jefes de Departamentos Académicos de Formación Superior y Formación Temprana; además de un representante de los profesores y el director de administración.

Son funciones del Consejo Directivo entre otras, las siguientes:

- a) Aprobar el Plan Estratégico Institucional así como las demás propuestas de desarrollo de mediano y largo plazo;
- b) Aprobar el currículo y planes de estudio de la ENSB;
- c) Aprobar la creación, fusión o supresión de especialidades, departamentos académicos, centros de investigación y programas anexos y/o sedes desconcentradas;

- d) Aprobar los lineamientos, políticas, planes y proyectos de investigación, creación y publicaciones en concordancia con los fines de la ENSB;
- e) Otorgar en Nombre de la Nación los Grados Académicos, los Títulos de Licenciado y de segunda especialidad así como otorgar distinciones honoríficas y reconocer y revalidar los grados y títulos equivalentes a los que otorga la ENSB, con la autorización correspondiente;
- f) Tratar los asuntos que por su naturaleza tienen que ver con la gestión institucional;
- g) Aprobar y actualizar el Reglamento General y el Reglamento Académico de la ENSB con sujeción al presente Estatuto;
- h) Expedir resoluciones de Consejo Directivo sobre asuntos del ámbito de su competencia.
- i) Aprobar la Memoria Anual que presenta el Director General.

2.4.4.1.2 La Dirección General.

La Dirección General en la Escuela Nacional Superior de Ballet, está a cargo de una Directora General que es la máxima autoridad académica y representante legal de la institución. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Además de presidir el consejo Directivo y la representación legal, tiene las siguientes funciones:

- a) Velar por el logro de los fines de la ENSB;
- b) Cumplir y hacer cumplir las leyes, el presente Estatuto, las normas internas académicas y administrativas y los acuerdos del Consejo Directivo;
- c) Dirigir, supervisar y evaluar la actividad académica y la gestión administrativa y económica de la ENSB;

- d) Expedir resoluciones correspondientes a los procesos de personal, de administración, de aspectos académicos y otros de su competencia así como resolver los recursos administrativos en primera instancia;
- e) Aprobar los reglamentos específicos con sujeción al presente Estatuto y al Reglamento General;
- f) Suscribir convenios de cooperación con instituciones nacionales y extranjeras, los que deberán ser puestos en conocimiento del Consejo Directivo;
- g) Presentar su memoria anual al Consejo Directivo;
- h) Expedir y refrendar los diplomas de los grados académicos y los títulos profesionales conferidos por el Consejo Directivo; y
- i) Nombrar a los Directores de formación y jefes de departamentos.
- j) Aprobar los Planes y Procesos de Admisión.

Para ser Director General de la ENSB se tiene que ser profesor de Danza Clásica con doce o más años en la formación profesional; tener título profesional o el más alto grado académico en Danza Clásica existente en el país. Además se debe ser artista de reconocida trayectoria en Danza Clásica.

2.4.4.2 Órganos de línea

Los órganos de línea son los encargados de llevar adelante la misión de las instituciones. En la ENSB los órganos de línea más importantes es la Dirección Académica, con sus dos jefaturas de departamento. Aquí se da una vista rápida a sus funciones.

2.4.4.2.1 La Dirección académica.

Es el órgano responsable de supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades académicas de la ENSB.

Para ser Director Académico, se debe ser docente de la ENSB, tener todos los derechos constitucionales y no registrar antecedentes penales.

2.4.4.2.2 El Departamento Académico de Formación Artística Superior (FAS).

La Jefatura del Departamento Académico de FAS planifica y dirige las actividades académicas de la formación superior, además de formular currículos y planes de estudio. Las siguientes son otras de sus funciones:

- a) Organizar y supervisar los procesos de evaluación y titulación;
- b) Promover la investigación y la creación de programas de danza clásica, moderna y de complementación académica para los docentes y el alumnado;
- c) Proponer la creación, fusión o supresión de especialidades de danza, departamentos académicos, institutos, escuelas, centros de investigación y programas anexos y/o desconcentrados;
- d) Formular opinión sobre la revalidación y el reconocimiento de grados o títulos profesionales expedidos en el extranjero equivalentes a los que otorga la ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE BALLET; así como la convalidación de cursos a los alumnos matriculados; y
- e) Formular el plan de desarrollo académico de la ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE BALLET;
- f) Organizar, supervisar y evaluar el trabajo académico de los profesores y controlar el cumplimiento de las actividades académicas;
- g) Presentar su memoria anual ante la Dirección General;

2.4.4.2.3 El Departamento Académico de Formación Artística Temprana (FAT).

El Departamento de FAT está a cargo de un profesional que debe ser docente de la ENSB y por lo menos 10 años de experiencia; además debe ser un ciudadano con pleno ejercicios de sus derechos.

Sus funciones tienen que ver con la organización y programación del calendario académico anual del Departamento, así como la supervisión del funcionamiento académico. Algunas de sus funciones también son:

- a) Programar el examen de admisión de la Formación Temprana en Danza de la ENSB,
- b) Formular y proponer al Consejo Directivo los currículos y planes de estudios de la Formación Temprana en Danza;
- c) Presentar su memoria anual ante la Dirección General.

2.4.4.3 Órganos de apoyo

A continuación se describe las funciones de la Dirección Administrativa, que es una de las oficinas que apoya la gestión de la ENSB. Si bien en el organigrama aprobado se plantean la existencia de otras oficinas, lamentablemente aún no se implementan.

2.4.4.3.1 Dirección Administrativa.

La Dirección de Administración se encarga de atender la gestión económica y financiera, así como a lo referido a la administración de personal, bienestar, control patrimonial y abastecimiento. Está integrado por un área financiera (contabilidad y tesorería), un área de abastecimiento (logística y control patrimonial) y un área de personal. Algunas de las funciones de la administración son las siguientes:

- a) Formular y elaborar el Plan anual de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios.
- b) Coordinar y efectuar el establecimiento de tasas por los servicios educativos que brinda la ENSB e informar a las instancias respectivas.
- c) Participar en la formulación del presupuesto institucional en coordinación con el Consejo directivo.
- d) Administrar los recursos financieros de ejecución del gasto asignados a la ESCUELA, captando, registrando y rindiendo cuenta de lo administrado
- e) Mantener actualizada la contabilidad
- f) Ejecutar el gasto de los recursos financieros asignados a la Escuela Nacional Superior de Ballet de acuerdo a las normas presupuestarias.
- g) Expedir constancias de pagos.
- h) Conciliar las transferencias financieras y de bienes de la Escuela Nacional Superior de Ballet.
- i) Consolidar necesidades de bienes y servicios y proyectar los Planes Anuales de Contrataciones y Adquisiciones correspondientes.

2.4.5 Misión, Visión, y Objetivos de la ENSB

En el Plan Estratégico 2001 al 2005 (ENSB, 2000), se planteó la misión que hasta el día de hoy se mantiene:

La Escuela Nacional Superior de Ballet es una institución de educación superior dedicada a la formación de artistas profesionales en Danza Clásica, en docencia, investigación, proyección social y promoción relacionada a la danza.

Obviamente esta es una misión de una época en que la escuela no tenía el rango universitario, pero además no se aprecia el énfasis en alguna cualidad que diferencia a la escuela de otras instituciones parecidas. Por último, una lectura de esta misión, no provoca ninguna reacción motivacional o de

adhesión, aunque si bien es una buena descripción de lo que constituye la actividad central de la escuela.

En el mismo plan estratégico, se enuncia una visión que se constituye en los siguientes términos:

La Escuela Nacional Superior de Ballet debe ser una institución de reconocido prestigio nacional e internacional en la formación artística profesional de danza, con excelencia académica y proyección humanística hacia la comunidad.

En esta declaración observamos la necesidad de reconocimiento, la necesidad de ser académicamente excelentes, y conectados a la comunidad con valores humanísticos.

Los objetivos de la escuela se plantean tanto en el documento anteriormente citado y en los estatutos de la escuela. En general, los objetivos son los siguientes:

1. La formación de artistas y docentes en danza clásica
2. La motivación para la creación y el talento artístico
3. La capacitación del artista y docente de la danza
4. La promoción de la danza como carrera artística profesional
5. La difusión de la danza.

2.5 Glosario de términos

A continuación se presenta un glosario básico sobre planeamiento estratégico. En la ejecución del proyecto se logrará un glosario más exhaustivo.

Amenaza: “are characteristics of the external environment that may prevent the organization from achieving its strategic goals.” (Daft & Marcic, 2009)

Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una firma. (Hill & Jones, 1996)

Debilidad: “are internal characteristics that might inhibit or restrict the organization’s performance.” (Daft & Marcic, 2009)

Estrategia: “un modelo en una corriente de decisiones o acciones.” (Mintzberg & Quinn, 1993, citado en Hill, Ch. & Jones, G., 1996)

“es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.” (Quinn, 1980)

“es el modelo de objetivos propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser. (Andrews, 1971) “plan of action that describes resource allocation and activities for dealing with the environment, achieving a competitive advantage, and attaining the organization’s goal (Daft & Marcic, 2009)

Fortaleza: “are positive internal characteristics that the organization can exploit to achieve its strategic performance goals.” (Daft & Marcic, 2009)

Meta: “is a desired future state that the organization attempts to realize.” (Amitai Etzioni, citado en Daft, R. & Marcic, D., 2009)

“strategic goals broad statements of where the organization wants to be in the future; they pertain to the organization as a whole rather than to specific divisions or departments.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

“tactical goals that define the outcomes that major divisions and departments must achieve for the organization to reach its overall goals.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

Misión: Es una declaración que implica “tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.” (Martínez & Milla, 2005)

“Is the organization’s reason for existence.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

“meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

“mission statement a broadly stated definition of the organization’s basic business scope and operations that distinguishes it from similar types of organizations.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

Oportunidad: “Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 1996)

“*Opportunities* are characteristics of the external environment that have the potential to help the organization achieve or exceed its strategic goals.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

“An opportunity is a condition in the general environment that if exploited effectively, helps a company achieve strategic competitiveness.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Concepts strategic management. Competitiveness & Globalization, 2011, pág. 39).

Plan estratégico: “Un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer la acción, que permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje” (Loera Varela, citado en Sánchez, 2005)

“the action steps by which an organization intends to attain strategic goals.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

Plan operativo: “plans developed at the organization’s lower levels that specify action steps toward achieving operational goals and that support tactical planning activities.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

Valores: Los valores pantallas perceptivas o "prismas" a través de los cuales los administradores examinan y equilibran y ponderan distintas opciones, oportunidades, o amenazas. Los valores componen lo que se puede llamar el "sistema de utilidad" del economista y las expectativas del comportamiento deseable o inaceptable que se transforman en la "cultura" de la organización. (Selznick, citado en Mintzberg & Quinn, 1993)

“Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la *identidad corporativa* de la misma.” (Hill, Ch. & Jones, G., 1996)

Visión: “Una declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro.”(Martínez y Milla, 2005)

“an attractive, ideal future that is credible yet not readily attainable.” (Daft, R. & Marcic, D., 2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

La variable X, el Plan de desarrollo institucional, se definió como el documento resultante de la ejecución del programa en el que se indican, de manera especial pero no exclusivamente, la misión, la visión, los valores de la institución y los objetivos y las estrategias a seguir en un periodo determinado.

3.1 Tipo y diseño de investigación

Siguiendo a Tamayo (1990), el tipo de investigación corresponde a una investigación descriptiva. Es decir, “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.” (Tamayo, 1990, pág. 35). Dentro de esta clasificación, y por la recolección de datos, este trabajo es un *estudio por encuesta*.

Si se define el diseño de investigación como “el plan, estructura y estrategia para dar respuesta a ciertas preguntas” (Kerlinger, 1985, pág. 214). Para

Campbell & Stanley (1966), el presente trabajo sería un diseño de un solo grupo, dentro de los diseños pre experimentales, ya que no se tiene control de las condiciones de investigación. La matriz de consistencia se presenta en el ANEXO A.

3.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis es cada uno de los integrantes de la ENSB, comunidad que se estratifica en estudiantes, docentes, directivos, administrativos y personal de servicio.

3.3 Población de estudio

Participaron un total de 32 personas, entre los que están docentes, administrativos y personal de servicio; nombrados y contratados, de los niveles de formación superior y formación temprana de la ENSB.

La edad promedio de personal alcanza los 50 años, mientras que la media de años de servicio alcanza los 18 años.

Es necesario anotar que la ENSB sólo tiene 4 nombrados: 2 docentes en formación superior (FAS) y 2 en formación temprana (FAT). Se completa el personal con docentes contratados (6 en FAS y 11 en FAT), administrativos contratados por sistema CAS y por Servicios No Personales.

3.4 Tamaño de muestra

No se calculó una muestra representativa ya que en el proceso de elaboración del proyecto era necesario contar con todos los elementos de la población.

3.5 Selección de muestra

Así como no fue necesario calcular un tamaño de muestra, no fue necesario recurrir a una estrategia de muestreo ya que el objetivo era obtener la opinión de toda la población de la ENSB.

3.2 Técnica de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta. La variable dependiente, la opinión de cada elemento de la población con respecto a la misión, visión, valores; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas fueron solicitados mediante sendos formatos, los que a continuación se detallan:

- 1) Formato para elaborar misión (ANEXO B)
- 2) Formato para elaborar visión (ANEXO C)
- 3) Formato para evaluar valores pragmáticos (ANEXO D)
- 4) Formato para evaluar valores éticos (ANEXO E)
- 5) Formato para evaluar valores de desarrollo (ANEXO F)
- 6) Formato para identificar debilidades (ANEXO G)
- 7) Formato para identificar fortalezas (ANEXO H)
- 8) Formato para identificar amenazas (ANEXO I)
- 9) Formato para identificar oportunidades (ANEXO J)

Ninguno de estos formatos pasó por los procesos de validación y confiabilidad, tradicionales en los instrumentos de valoración de variables psicológicas o educativas, ya que la variable X era más cualitativa que cuantitativa. Las preguntas se tomaron de la literatura disponibles tales como Eyzaguirre (2006), Medianero (2001), Hellriegel, Jakson, & Slocum (2009), Altair Consultores (2011), entre otros manuales; por lo tanto se considera que las preguntas utilizadas poseen validez de contenido.

Las preguntas directas para pedir la opinión de la población son las que tradicionalmente se usan en los trabajos de elaboración de planes estratégicos.

Para unos análisis adicionales se tuvo que utilizar algunos formatos que condujeran y enfocaran los esfuerzos. Para analizar los ofrecimientos y perspectivas de la carrera profesional en danza clásica se usó el formato mostrado en el ANEXO K. Para analizar algunos aspectos de la personalidad del especialista en danza clásica se usó el formato mostrado en el ANEXO L.

3.3 Procedimiento

La metodología del planeamiento estratégico es una secuencia muy particular. En ella se conjugan aspectos de la investigación descriptiva, los estudios de campo y la investigación cualitativa.

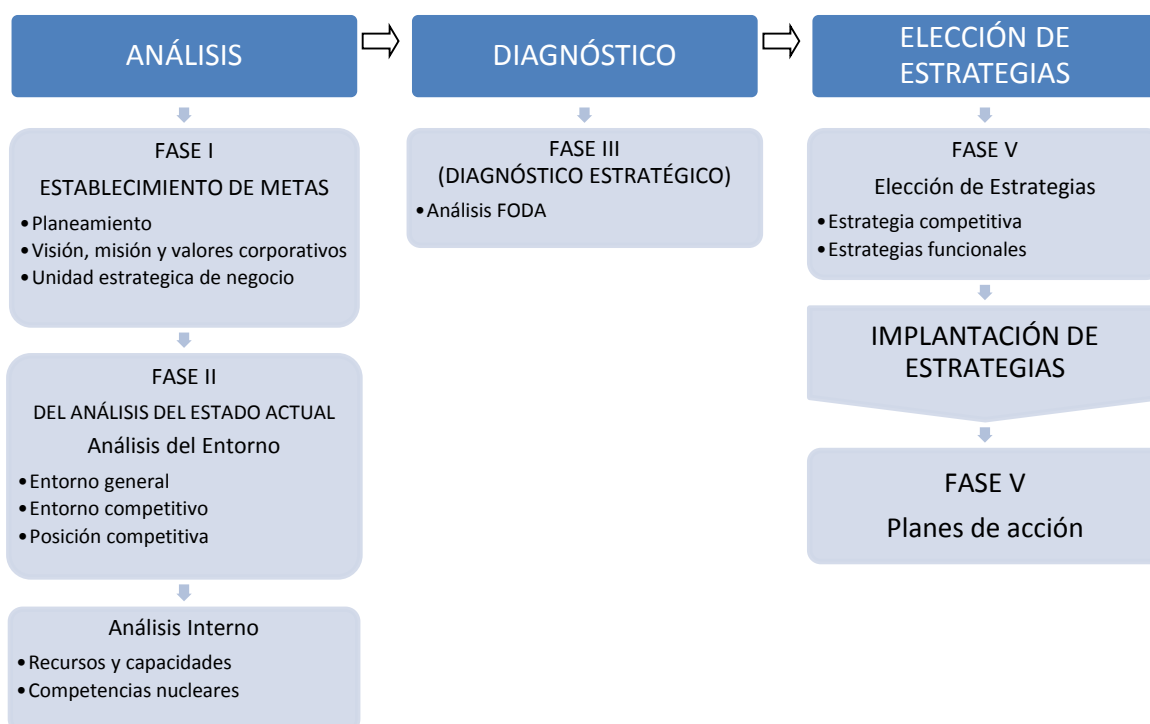
El método de elaboración del plan estratégico está bien definido a partir de Porter (citado en Medianero, 2001) o en Eyzaguirre (2006) además de otros autores que se revisaron en el Capítulo II. Básicamente no hay desacuerdos insalvables.

Entonces, parece pertinente incluir en esta sección el proceso de elaboración del PDI. La metodología de elaboración se dividirá en tres partes consecutivas: La primera etapa o de análisis, una segunda etapa o de diagnóstico, y por último, la etapa de elección de estrategias y redacción del PDI.

En el Gráfico N° 03 se esquematiza el proceso. En la etapa de análisis se establecen las metas, se analiza el entorno de la institución así como las

capacidades internas. En la fase de diagnóstico se ejecuta un análisis FODA, el mismo que será usado en la siguiente fase o de elección de estrategias tanto competitivas como funcionales de las cuales se derivarán los planes de acción.

Gráfico N° 03:
Esquema detallado del proceso de elaboración del PDI de la Escuela Nacional Superior de Ballet 2012 – 2017.



Adaptado de Altair Consultores (2011, pág. 19)

En términos operativos la programación inicial que debió empezarse en el 2011 se postergó para el 2012 y 2013. La programación resultante se presenta en el Gráfico N° 04.

**Gráfico N° 04:
Diagrama de Gantt del proceso de elaboración del PDI 2012-2017 de la ENSB**

	Diciembre 12				Marzo 13				Abril 13				Mayo 13			Junio 13				Julio 13				Agosto 13				Set 13				Oct 13				Nov 13							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preparación																																											
• Sensibilización	X	X																																									
• Documentación	X	X	X																																								
• Materiales	X	X	X	X																																							
• Motivación		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X																															
Reuniones de evaluación																																											
• Plenarias										X																																	
• Comisiones										X			X	X	X	X	X	X																									
Reuniones de Estrategia y redacción del PDI										X			X	X	X	X	X	X	X	X																							
Reuniones de retroalimentación																				X	X	X	X																				
Redacción Final PDI																								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								

Fuente: ENSB – Comisión de Plan estratégico 2012.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se evalúa las condiciones de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB). Actualmente la ENSB es una Institución que depende administrativamente del Ministerio de Educación. A pesar que nació con autonomía, durante un largo tiempo se le hizo depender de otras instituciones, para las cuales la escuela nunca fue una prioridad. Es necesario revisar esa historia para saber quiénes, cómo y por cuánto tiempo se afectó a la escuela, ya sea positiva o negativamente. Por lo tanto, se empieza con un análisis de algunos aspectos de la danza como profesión, las áreas de trabajo, las áreas de estudio y los objetivos que persigue como profesión y arte; luego se reseña una historia de la ENSB y los aspectos legales de su funcionamiento y organización.

A continuación, se presenta la misión y visión elaborada en un plan estratégico previo de la ENSB. El paso siguiente es presentar el análisis del entorno externo y de la realidad interna de la ENSB. Las herramientas del planeamiento estratégico posibilitan analizar el entorno externo y el funcionamiento interno.

En esta sección se presenta, entonces, la matriz FODA.

4.1 Análisis del entorno indirecto de la ENSB

Como se anotara en el Capítulo 2, la metodología del planeamiento estratégico indica que debemos analizar los entornos en los que funciona la ENSB. En esta sección se analizará por separado, tanto el entorno indirecto como el entorno directo.

4.1.1 Sector económico

Crisis económica internacional.

A escala mundial, la crisis económica que se desatara en 2008 en Estados Unidos (EEUU) y que arrastrara especialmente a la mayor parte de Europa, aun no llega a su fin.

A cinco años de la crisis, el Departamento de Comercio informa que la economía de los Estados Unidos creció 2.5%, y que aunque se esperaba por lo menos 3%, esta cifra indicaría que la economía está en el camino correcto ya que el crecimiento se explica por el gasto de los consumidores y un “impulso en los precios de las viviendas (El Comercio, 2013a)”.

Con todo, aún está en progreso el programa de recortes presupuestales que alcanza a unos US\$85,000 millones de dólares que afectará a casi todos los servicios públicos, estimándose en 750,000 los puestos de trabajo que podrían perderse hacia fin de año, perdiéndose el impulso inicial de la economía.

Los efectos no sólo se sentirían en los EU, ya el Fondo Monetario Internacional advirtió que la economía mundial resentiría el ajuste norteamericano (El Comercio, 2013b).

Al otro lado del Atlántico, España ve su economía cada vez más comprometida. Más de seis millones de personas están desempleadas, en lo que supone un nuevo record histórico dramático, en especial para la población joven menor de 25 años cuya tasa alcanzó el 57.2% en el primer trimestre de 2013. Aunque Mariano Rajoy y su equipo ejecutivo han adoptado medidas, no hay cuando acabe la recesión y empiece el crecimiento (El Comercio, 2013c).

Pero España no es el único país europeo en problemas. Un análisis de la BBC Mundo (Citado en El Comercio) indica que a Portugal, Irlanda, Grecia y España (PIGS) se sumarían Eslovenia, Malata, Luxemburgo y Letonia (El Comercio, 2013d).

Al parecer la forma de enfrentar las crisis ha sufrido un cambio de óptica: en declaraciones al Financial Times, el presidente del Eurogrupo Jeroen Dijsselboem, “el Estado –quienes lo financian: los contribuyentes- no se haría cargo de rescatar las inversiones realizadas por los privados”. Por el lado opuesto, los bancos europeos quieren que los estados de la Eurozona garanticen la estabilidad del sistema financiero, algo que Alemania no estaría dispuesta a contemplar. Nadie sabe qué pasará.

Inflación.

En el mes de marzo 2013 el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana se incrementó en 0.91%, acumulando al primer trimestre del año 0.93%; la variación anual (abril 2012 – Marzo 2013) fue de 2.59%. Para el INEI, el alza se explicaría por el alza de los precios de las pensiones

escolares no estatales, universidades e institutos superiores privados; la Semana Santa con aumento de pasajes interprovinciales, y el alza de los precios de la gasolina, la electricidad y el agua residencial.

En la Tabla N° 03 se aprecia que educación, transporte aportan una fuerte proporción al alza mensual. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013)

**Tabla N° 03:
Índice de precios al consumidor nacional según división de consumo a marzo de 2013**

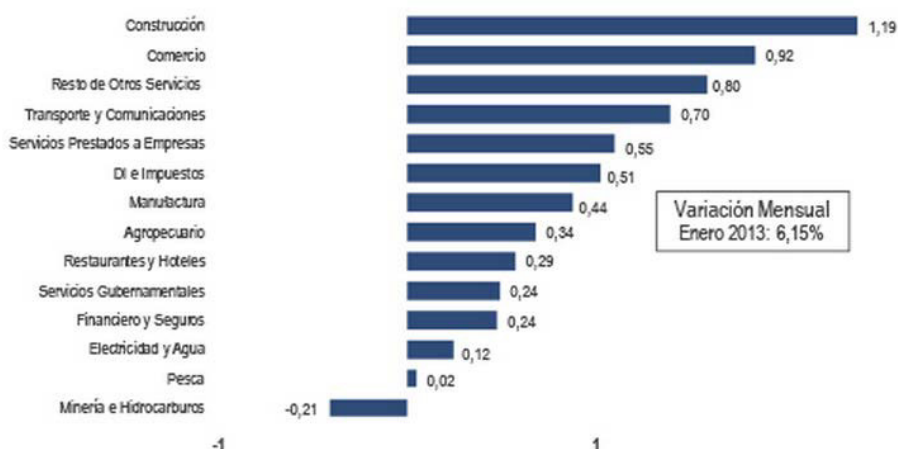
DIVISIONES DE CONSUMO	PONDERACIÓN (Dic.2011 = 100)	VARIACIÓN %		
		MARZO 2013	ENE. - MAR.13	ABR.12 - MAR.13
ÍNDICE GENERAL	100,000	0,79	0,88	2,49
1. ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	27,481	0,63	-0,84	0,96
2. BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y TABACO	1,143	0,61	2,40	4,70
3. PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	5,763	0,14	0,46	2,24
4. ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	8,296	0,54	1,58	2,02
5. MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y LA CONSERVACIÓN DEL HOGAR	5,241	0,13	0,76	1,96
6. SALUD	3,202	0,14	0,67	2,65
7. TRANSPORTES	12,444	1,09	1,42	2,82
8. COMUNICACIONES	3,659	-0,11	-0,08	-1,38
9. RECREACIÓN Y CULTURA	4,945	0,21	0,40	0,49
10. EDUCACIÓN	8,360	3,80	4,28	5,37
11. RESTAURANTES Y HOTELES	12,772	0,47	2,00	6,03
12. BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	6,693	0,27	0,62	1,98

Fuente: INEI

Producción Nacional.

En la Gráfico N° 05 se muestra que la contribución a la producción de bienes y servicios a nivel nacional sigue una tendencia creciente, salvo en el sector pesquería, que en la variación porcentual anual a caído 10.32%; mientras que en la variación porcentual desde el mes de enero avanza a un 6.15%.

**Gráfico N° 05:
Contribución a la producción nacional por sector económico
comparado con el mes de enero 2013.**

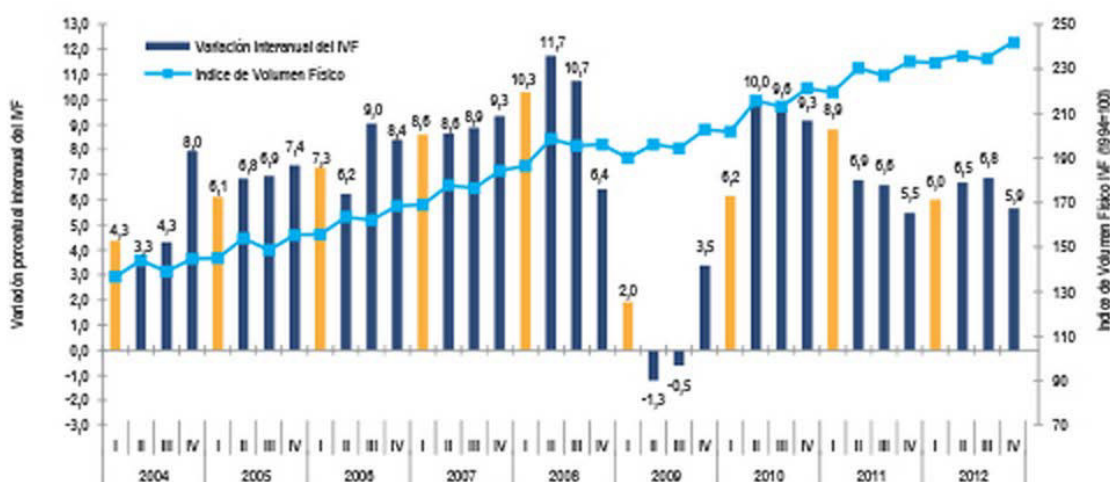


Fuente: INEI

En el 2013, construcción y comercio son los sectores que más aportan al crecimiento con 1,19% y 0.92% respectivamente. Pesca aporta un insignificante 0.02% pero más preocupante es el aporte del sector minería e hidrocarburos que tiene un crecimiento negativo de -0.21, relacionado probablemente con la crisis internacional pero también con un efecto posterior de la crisis de Bagua. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013)

En la siguiente Gráfico N° 06 se presenta la variación del producto bruto interno desde el 2004 hasta el cuarto trimestre de 2012 (Instituto Nacional de Estadística Informática, 2013)

**Gráfico N° 06:
Producto Bruto Interno hasta el IV trimestre 2012**



Fuente: INEI

El PBI ha seguido creciendo dentro de un promedio apreciado entre 2011 y 2012 (5.9%) pero crecimiento menor que los dos trimestres anteriores.

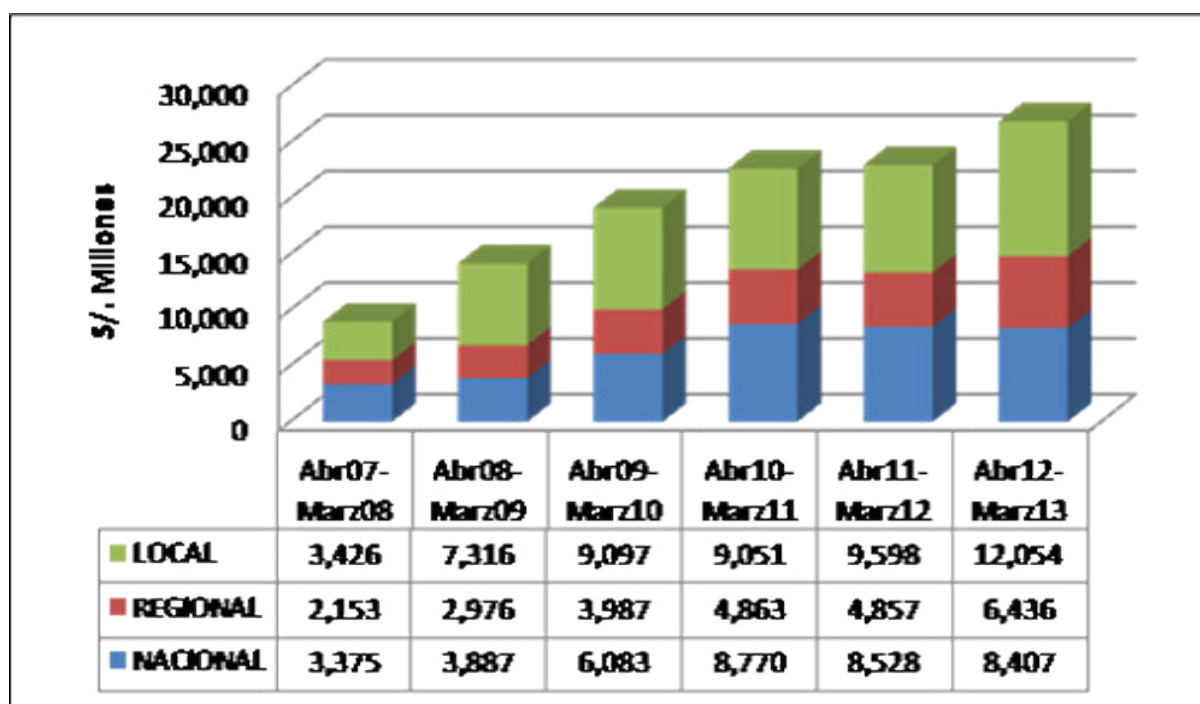
Los datos de la economía en los primeros meses del 2013 indican que al mes de febrero la expansión acumulada ascendía a 5.57% tras un 6.15% de enero y un 4.98 de febrero mes en que se esperaba un crecimiento de 5.7%. Esto se explicaría por una desaceleración de inversiones en el sector construcción y una reducción de la demanda interna (Gestión.pe, 2013)

Inversión pública.

El miércoles 3 de abril de 2013, el ministro de economía Luis Castilla informó que el nivel de ejecución presupuestal pasó de 5 a 10% y que entre enero y marzo de 2013 la inversión pública aumentó a 20% comparado con el primer trimestre de 2012. También anunció una operación con el Banco Mundial por US\$45 millones destinados a programas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Gestión.pe, 2013).

El propio sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) proporciona cifras de las inversiones públicas hasta marzo de 2013. En el Gráfico N° 07, se aprecia que la inversión pública ha crecido en todos los niveles de gobierno. En el periodo abril 2012 a marzo 2013 se invirtió 12,054.00 millones de Nuevos Soles a nivel de gobiernos locales, mientras que a nivel regional la inversión alcanzó 6,436.00 millones de Nuevos Soles. Por último, a nivel nacional, la inversión pública alcanzó los 8,407 millones de Nuevos Soles. Es importante anotar que el crecimiento sostenido nos lleva a una situación de máximos históricos de inversión en los tres niveles de gobierno

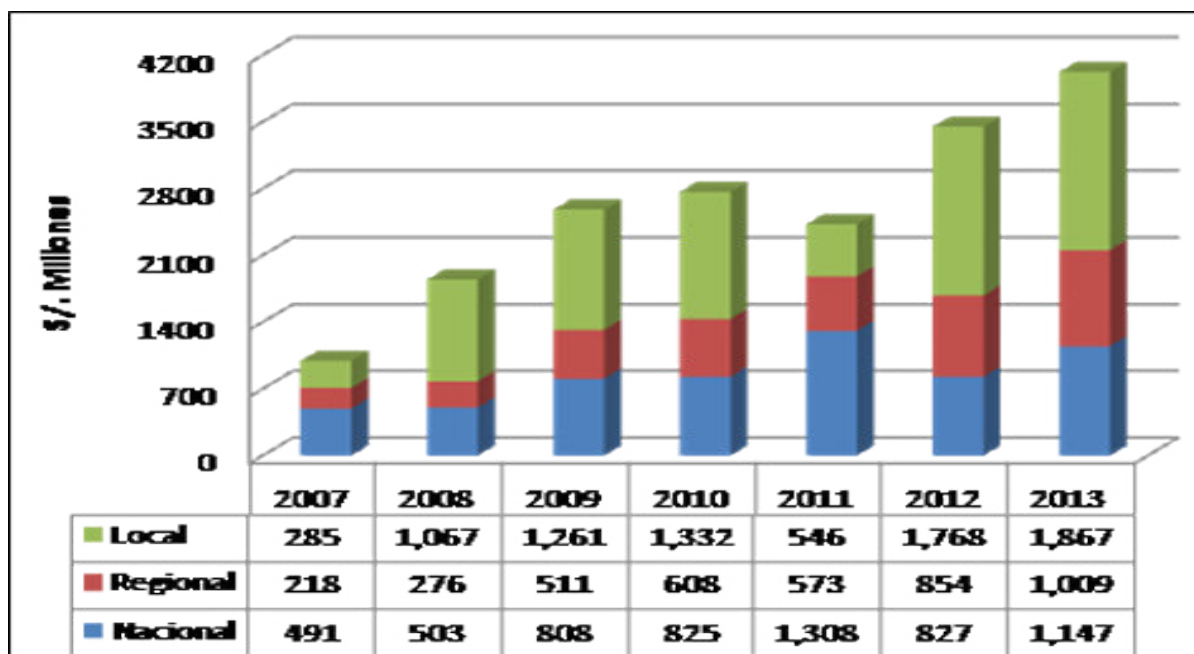
Gráfico N° 07:
Inversión pública a distintos niveles de gobierno nacional.



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública.

Pero la inversión pública parece no solo haber crecido anualmente. En el Gráfico N° 08, el SNIP nos muestra que en la comparación de los primeros trimestres desde el 2007 hasta el 2013, la inversión pública ha crecido notablemente en los tres niveles de gobierno.

Gráfico N° 08:
Inversión pública en los primero tres meses de cada año.



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública.

En 2013, la inversión pública habría crecido 17% con respecto a 2012. A nivel de gobierno nacional aumento en 39%, en gobiernos regionales 18% mientras que en locales fue de 6% (Sistema Nacional de Inversión Pública, 2013)

Inversión privada.

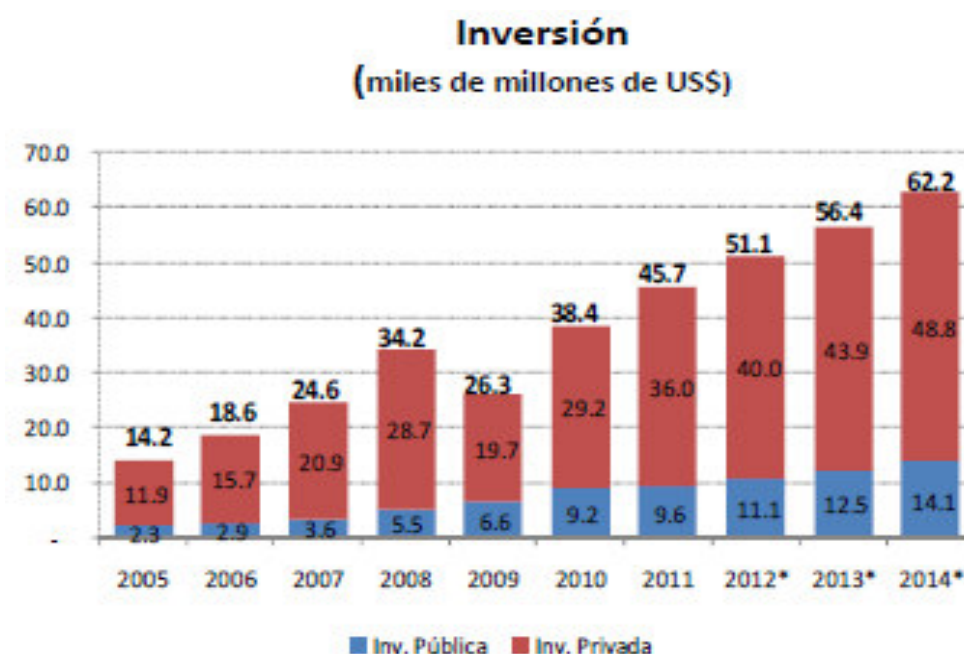
En una entrevista, el Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Lima, Javier Zúñiga afirmó que hay claros indicios de una fuerte actividad económica a tal magnitud que el total de las inversiones públicas y privadas superará en 27 % el PBI del año.

Los sectores construcción y agroindustria estarían atrayendo inversiones foráneas. Además el sector financiero también se muestra atractivo, ya que se prevén ingreso de nuevos bancos en el mediano y largo plazo (Gestión.pe, 2013).

Para el Banco de Crédito, por la confianza de las familias y empresas en la economía peruana se puede predecir una dinámica productiva favorable en el segundo semestre del año, lo que permitiría un crecimiento de 6.3% en el 2013. “Sectorialmente, el dinamismo sería liderado por la minería y sectores no primarios vinculados a la demanda interna, como construcción, comercio y servicios” (Gestión.pe, 2013).

En el Gráfico N° 09 se aprecia que ha crecido a partir de 2005 progresivamente, salvo en 2009, la inversión privada año a año se incrementa y se estima que en 2013 será de 56.4 millones de US\$ y en 2014 de 62.2 millones de US\$ (Sistema Nacional de Inversión Pública, 2012).

**Gráfico N° 09:
Inversión pública y privada hacia el 2014 en la economía peruana.**



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública, (2012)

4.1.2 Sector Político.

Sistema democrático.

Según el Índice de democracia elaborado por el semanario The Economist, con el que se en una escala de 1 a 10 se califica los sistemas de gobiernos de todo el mundo, la democracia en el Perú es una **democracia defectuosa**. (Ver Gráfico N° 10)

The Economist basa los resultados en 60 indicadores que se agrupan en cinco diferentes categorías: proceso electoral y pluralismo, libertades civiles, funcionamiento del gobierno, participación política y cultura política. En lo que respecta a la clasificación que se le hace a los países de acuerdo a su puntaje, esta se divide de la siguiente manera: países con democracia plena, países con democracia defectuosa, países con regímenes híbridos y países con regímenes autoritarios. (Wikipedia, 2013)

La escala califica como **democracias plenas** (entre 8 y 10 puntos), **democracia defectuosa** (entre 6 y 7.9); **regímenes híbridos** (entre 4 y 5.9) y **regímenes autoritarios** (menos de 4 puntos) (The Economist, 2013).

**Gráfico N° 10:
Evolución del Índice de democracia del 2006 al 2012**

Table 4

Democracy Index 2006-2012

	2012	2011	2010	2008	2006
Argentina	6.84	6.84	6.84	6.63	6.63
Bolivia	5.84	5.84	5.92	6.15	5.98
Brazil	7.12	7.12	7.12	7.38	7.38
Chile	7.54	7.54	7.67	7.89	7.89
Colombia	6.63	6.63	6.55	6.54	6.40
Costa Rica	8.10	8.10	8.04	8.04	8.04
Cuba	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52
Dom Rep	6.49	6.20	6.20	6.20	6.13
Ecuador	5.78	5.72	5.77	5.64	5.64
El Salvador	6.47	6.47	6.47	6.40	6.22
Guatemala	5.88	5.88	6.05	6.07	6.07
Guyana	6.05	6.05	6.05	6.12	6.15
Haiti	3.96	4.00	4.00	4.19	4.19
Honduras	5.84	5.84	5.76	6.18	6.25
Jamaica	7.39	7.13	7.21	7.21	7.34
Mexico	6.90	6.93	6.93	6.78	6.67
Nicaragua	5.56	5.56	5.73	6.07	5.68
Panama	7.08	7.08	7.15	7.35	7.35
Paraguay	6.26	6.40	6.40	6.40	6.16
Peru	6.47	6.59	6.40	6.31	6.11
Suriname	6.65	6.65	6.65	6.58	6.52
Trinidad and Tobago	6.99	7.16	7.16	7.21	7.18
Uruguay	8.17	8.17	8.10	8.08	7.96
Venezuela	5.15	5.08	5.18	5.34	5.42
<i>average</i>	<i>6.36</i>	<i>6.35</i>	<i>6.37</i>	<i>6.43</i>	<i>6.37</i>
Afghanistan	2.48	2.48	2.48	3.02	3.06

Fuente: The Economist. Intelligence Unit.

Desde la salida de la última dictadura militar en 1980, hubieran transcurrido 33 años en democracia, sin embargo, la experiencia de la “cleptocracia” de Fujimori y Montesinos costó 10 años de experiencia.

Aún no aprendemos a vivir con las responsabilidades de la democracia, ni tampoco cumplimos con los criterios que en opinión del índice entran en evaluación. Pero la única forma de mejorar la democracia en el Perú es vivir en un sistema democrático. Los proyectos reeleccionistas del pasado

debieran haber enseñado lo peligroso que es para la estabilidad política y económica el apostar el futuro del país por un lustro más en el poder.

Reelección conyugal.

Tema controvertido, bautizada así por no el menos polémico ex presidente Alan García Pérez, es uno de los temas que amenaza la estabilidad política y democrática del Perú (El Comercio, 2013). Para un buen sector de la opinión pública, la necesidad de la alternancia democrática es una lección que la historia nos ha enseñado, incluso con sangre de algunos peruanos. Sin embargo hay otro buen sector de la población que todavía está dispuesto a otorgar carta libre para reelecciones e incluso apoyar copamientos del estado peligrosos para una democracia.

Ante la objetiva tendencia de los gobiernos sudamericanos de eternizarse en el poder valiéndose de todas las estrategias lamentablemente probadas en el Perú en los días de Alberto Fujimori, los medios y algunos sectores políticos piden definiciones al presidente Humala. Está claro que él no puede reelegirse porque la constitución peruana prohíbe expresamente las reelecciones, pero la presencia cotidiana de la Sra. Nadine Heredia, usando todos los recursos del estado, opinando sobre temas que son competencias del ejecutivo, participando a nombre del gobierno y del estado en foros internacionales, hacen sospechar que la Sra. Heredia está en campaña electoral para las elecciones del 2016.

Es un riesgo enorme para la estabilidad democrática del Perú y para el crecimiento económico, que exista la posibilidad de este proyecto reeleccionista de Ollanta Humala a través de la esposa. Para ganar la simpatía de la mayoría de los electores los reeleccionistas apelarán al populismo paternalista que consiste en regalos y subsidios que harán peligrar el buen manejo económico que hasta el momento tiene el ministerio de economía.

Es necesario que se precise y asegure a los peruanos que no se hará nada que vulnere la alternancia democrática y la “hoja de ruta” que nos permite recuperar los niveles de bienestar e incorporar a más peruanos a la población productiva.

Urgen las precisiones, pues los gobiernos de países sudamericanos como el de Venezuela, Argentina, Bolivia, Ecuador y Cuba que han optado por gobiernos eternos son una muestra económica y política de lo indeseable que son sus derroteros.

Retorno al estatismo.

El mes de abril de 2013 pasará al recuerdo como un mes en que el Perú pudo repetir la historia y poniendo en riesgo el crecimiento económico y los beneficios resultantes de este, regresar a una política de estatizaciones o de actuar como un estado “empresario”.

El miércoles 03 de abril de 2013, el estado peruano a través de Petroperú presentaba una oferta preliminar por activos a la empresa española Repsol por sus activos en el Perú (Gestión.pe, 2013). La propuesta del Ministerio de Energía y Minas incluía la refinería La Pampilla, la cadena de estaciones de gasolina y una planta envasadora, a pesar que el directorio de Petroperú habría manifestado disconformidad.

La propuesta en competencia con grupos privados se efectuaba ante la necesidad de Repsol de vender sus activos en la región; pero la refinería, gran parte de los activos no son rentables y que además poseen un fuerte pasivo cercano a los US\$900 millones de dólares.

Las voces de oposición no se hicieron esperar. En el semanario ComexPerú700 (citado en Gestión.pe, 2013) se recordaba que el rol del estado empresario ya fracasó y que existían sólidas razones por las que el gobierno no debe participar en asuntos empresariales: alterar la estabilidad jurídica, incremento de la burocracia dorada, incentivar la ineficiencia e incrementar la deuda del país al asumir pasivos por más de US\$1,700 millones.

La prensa y diferentes sectores políticos, económicos, comerciales e industriales se mostraron en su mayoría en contra de esta posibilidad. En un intento de poner paños fríos a la situación, el lunes 22 de abril de 2013, el primer ministro Juan Jimenez aseguraba que el tema no le preocupaba al gobierno, “Todo está tranquilo. Dejemos la preocupación a un lado” manifestaba el primer ministro (Gestión.pe, 2013).

Desde el sector político el ex presidente García calificó de “estatismo chavista” la intención de la compra de la refinería La Pampilla (Gestión.pe, 2013). El ex premier de este régimen Oscar Valdés hizo un llamado en los siguientes términos: “sigamos la Hoja de Ruta, cumplamos los compromisos electorales, no a los experimentos que ya sabemos cómo acaban”. En el Congreso, la bancada del PPC amenazaba con una denuncia constitucional por infracción a la Constitución a los autores y firmantes de un contrato de compra.

El presidente del Instituto Libertad y Democracia (ILD) Hernando De Soto opinó que la compra de los activos de Repsol era “obviamente un cambio en la orientación que tenía el Perú”. Expresó “que sus objetivos sean, sencillamente, seguir dando servicios buenos y que no signifique una concentración de mayor poder en el Estado o en un sistema político” (Gestión.pe, 2013). Para esta fecha, el Ministro de Economía Luis Miguel Castilla ya había confirmado que el ejecutivo estuviera haciendo una evaluación técnica sobre la transacción.

En una entrevista al diario El Comercio (citado en Gestión, 2013), el presidente de la Confiep Alfonso García Miró calificó el interés del gobierno como “el comienzo de la transformación del Perú con un Estado avasallador, prepotente, autoritario, como en Cuba, Bolivia, Venezuela y Argentina”. La publicación del Reglamento de Fortalecimiento y Modernización de Petroperú fue la prueba que necesitaba la Confiep para entrar en franca oposición al gobierno. Asimismo, aseguró que se organizaría con la sociedad civil para evitar esta amenaza. Más opiniones técnicas saldrían a darle frente a las intenciones del ejecutivo basadas en el valor negativo que tendría la refinería y el posible inicio de una nueva era de estatizaciones (Gestión.pe, 2013).

El jueves 02 de mayo el diario Gestión anota a las 03.14 pm el final de este episodio: “Gobierno retrocede: Petroperú no comprará activos de Repsol.” (Gestión.pe, 2013). Curiosamente, el comunicado salió 24 horas después que la Sra. Nadine Heredia (esposa del presidente Humala) opinara ante la prensa que “si la compra de Repsol no era beneficiosa para el país, simplemente no va”, algunos días después que se rumoreara la renuncia del Ministro de Economía y el mismo día en que la Confiep programaba una conferencia de prensa que se asomaba muy confrontacional, la petrolera estatal emitió el siguiente comunicado:

Producto de la evaluación técnica, económica y financiera presentada por la administración de la Empresa sobre el portafolio de sus Proyectos de Inversión, en el que se incluyó la posible compra de algunos activos de REPSOL, el Directorio en sesión llevada a cabo en la fecha, acordó no continuar participando en el referido proceso.

El Ministro de Energía y Minas, Jorge Merino indicaría que la decisión habría sido “...producto de una evaluación integral de todo el portafolio de proyectos que tiene Petroperú.” Y de ninguna manera fruto de una presión política.

Así, el entorno político entraban a una etapa de calma de la cual nunca debió salir, ya que es mucho lo que el Perú arriesgaría en una nueva aventura estatista.

4.1.3 Sector Social.

Índice de Desarrollo Humano.

Un informe de las Naciones Unidas en el que se muestra los resultados de la evaluación de los esfuerzos para disminuir la pobreza y las desigualdades, indica que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2012 de El Perú fue de 0.741 (Gestión.pe, 2013). Esto es un buen indicador de un avance en la reducción de la pobreza.

**Gráfico N° 11:
Posición ordinal de El Perú por Índice de Desarrollo Humano**

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Esperanza de vida al nacer	Años promedio de escolaridad
	Valor	(años)	(años)
	2012	2012	2010*
72 Georgia	0,745	73,9	12,1 ^a
72 Libano	0,745	72,8	7,9 ^l
72 San Cristóbal y Nieves	0,745	73,3	8,4 ^a
76 Irán (República Islámica del)	0,742	73,2	7,8
77 Perú	0,741	74,2	8,7
78 Ex República Yugoslava de Macedonia	0,740	75,0	8,2 ⁿ
78 Ucrania	0,740	68,8	11,3
80 Mauricio	0,737	73,5	7,2
81 Bosnia y Herzegovina	0,735	75,8	8,3 ^l
82 Azerbaiyán	0,734	70,9	11,2 ^l
83 San Vicente y las Granadinas	0,733	72,5	8,6 ^a

Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

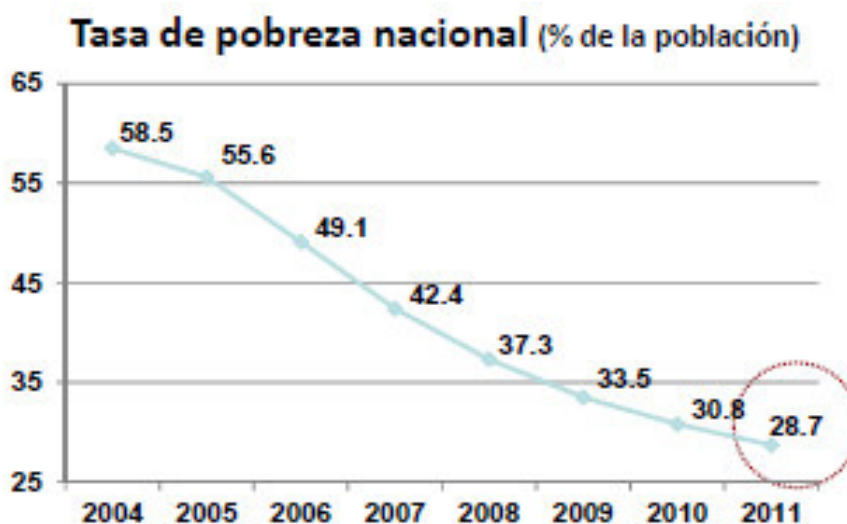
Esto ubicaría a El Perú en un puesto 77 de un total de 187, tres puestos más arriba del obtenido en 2011 que fue el 80 con un IDH de 0.725, tal como se muestra en el Gráfico N° 11. El informe revela que la esperanza de vida peruana es de 74.2 años, con un ingreso per cápita de US\$9,306. A pesar del avance, estamos muy por debajo de países como Chile (40) Argentina (45); Uruguay (51), Cuba (59), Panamá (60) y Venezuela (71)

Pobreza.

La pobreza es un fenómeno socioeconómico que asoló nuestro país los últimos 50 años, a tal grado que llegó a estimarse en 60% de la población en la condición de pobreza.

En el Gráfico N° 12 se muestra la curva de pobreza desde el 2004 hasta el 2011. En 2004, la tasa de pobreza nacional era de 58.5%, luego muestra un descenso como una curva decreciente y relativamente constante, para llegar a 28.7% en el 2011.

**Gráfico N° 12:
Tasa de pobreza nacional 2004 a 2011**



Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública.

Más tarde en la nota de prensa N° 093 del 30 de mayo de 2012, el INEI anunció que la pobreza se redujo al 27.8%, lo que implicaba que “790 mil personas dejaron de ser pobres.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

En el Gráfico N° 13 se muestra que el ingreso promedio de los peruanos ha crecido de S/. 955.00 en 2009 a S/.1058.00 en 2011. Entre 2010 y 2011 el crecimiento fue de 8.9%. Según rama de actividad, en la minería los salarios promedios crecieron 16.9% con respecto a 2010; mientras que por tamaño de empresa, en aquellas de 10 o menos personas, los ingresos crecieron 11.1% siempre comparados con el 2010.

Gráfico N° 13:
Ingreso promedio mensual comparado para el total peruano, la rama de actividad y el tamaño de empresa de 2009 a 2011

PERÚ: INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DE EMPRESA, 2009 - 2011
(Nuevos soles corrientes)

Ramas de actividad / Tamaño de empresa	2009	2010	2011	Var %
				2011/2010
Total	955.0	971.9	1058.0	8.9
Rama de actividad				
Agricultura	469.4	484.3	551.2	13.8
Pesca	1119.1	1188.2	1261.6	6.2
Minería	2400.2	2276.0	2661.6	16.9
Manufactura	1021.6	1015.1	1111.0	9.4
Construcción	1135.0	1163.7	1269.2	9.1
Comercio	834.5	853.2	968.2	13.5
Transportes y Comunicaciones	997.3	1073.5	1073.5	0.0
Otros servicios 1/	1185.7	1178.7	1254.9	6.5
Tamaño de empresa				
De 1 a 10	657.1	698.1	775.4	11.1
De 11 a 50	1213.1	1229.6	1342.6	9.2
51 y más	1786.7	1748.0	1798.1	2.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares.

**Gráfico N° 14:
Ingreso promedio comparado para el Perú Urbano, la rama de actividad
y el tamaño de empresa de 2009 a 2011**

**PERÚ URBANO: INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD
Y TAMAÑO DE EMPRESA, 2009 - 2011
(En nuevos soles)**

Ramas de actividad / Tamaño de empresa	2009	2010	2011	Var 2011/2010	
				En nuevos soles	%
Total	1095.1	1102.0	1187.7	85.7	7.8
Rama de actividad					
Agricultura	618.1	609.1	705.0	95.9	15.8
Pesca	1263.2	1367.7	1384.5	16.8	1.2
Minería	3018.1	2673.6	3126.7	453.1	16.9
Manufactura	1121.1	1099.6	1195.4	95.7	8.7
Construcción	1203.7	1237.6	1318.3	80.6	6.5
Comercio	879.6	892.6	1015.2	122.5	13.7
Transportes y Comunicaciones	1026.9	1108.2	1095.3	-12.8	-1.2
Otros servicios 1/	1224.1	1215.6	1287.7	72.2	5.9
Tamaño de empresa					
De 1 a 10	753.6	792,1	876,9	84.8	10.7
De 11 a 50	1295.7	1303,2	1402,5	99.3	7.6
51 y más	1851.7	1812,9	1846,9	34.0	1.9

1/ Comprende Intervención Financiera, Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, Enseñanza, Actividades de Servicios sociales y de salud
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Por último en el Gráfico N° 14 se muestra que en las ciudades, el Perú urbano, los ingresos promedio también crecieron, en este caso 7.8% entre 2010 y 2011. En la comparación por sector de actividad, la minería creció en 16.9 % así como los ingresos en empresas menores de 10 personas, que crecieron en 10.7% entre 2010 y 2011.

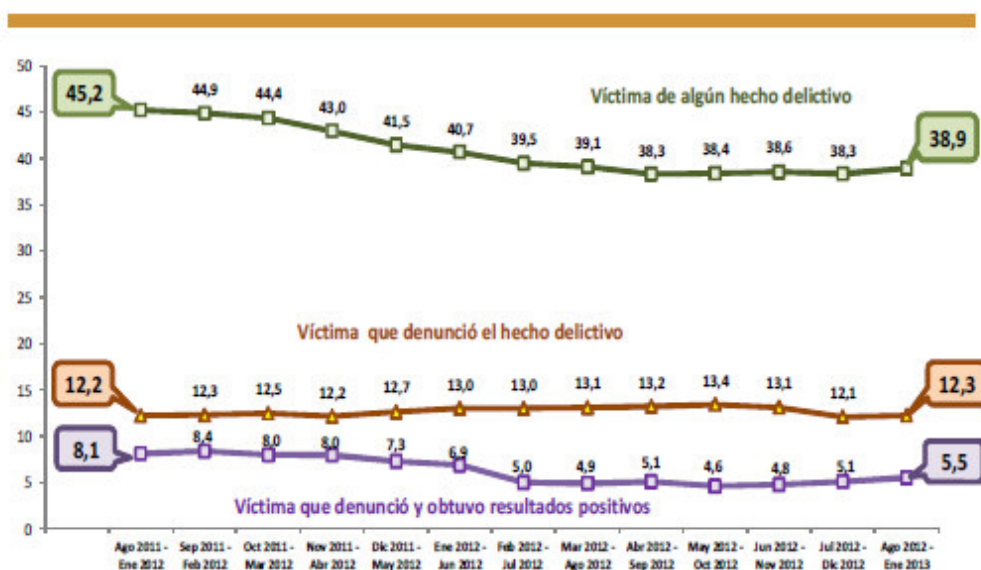
Inseguridad Ciudadana.

En medio del incremento de las críticas de la población y de los medios de comunicación por la inacción o por la ineficiente labor por parte de la policía, en la detención de los actos delictivos, el Ministerio del Interior y el Gobierno Central, apareció la estadística del INEI que se muestra en el Gráfico N° 15. La percepción de inseguridad ciudadana y la proporción de víctimas

correlacionan negativamente, lo cual, para la opinión pública sería un indicador que se estaría manejando estas cifras.

Gráfico N° 15:
Porcentaje de población en las ciudades víctimas de algún hecho delictivo entre 2011 y 2013

PERÚ: Porcentaje de la población de 15 y más años de edad, de principales ciudades, víctima de algún hecho delictivo por semestre móvil, 2011 – 2013



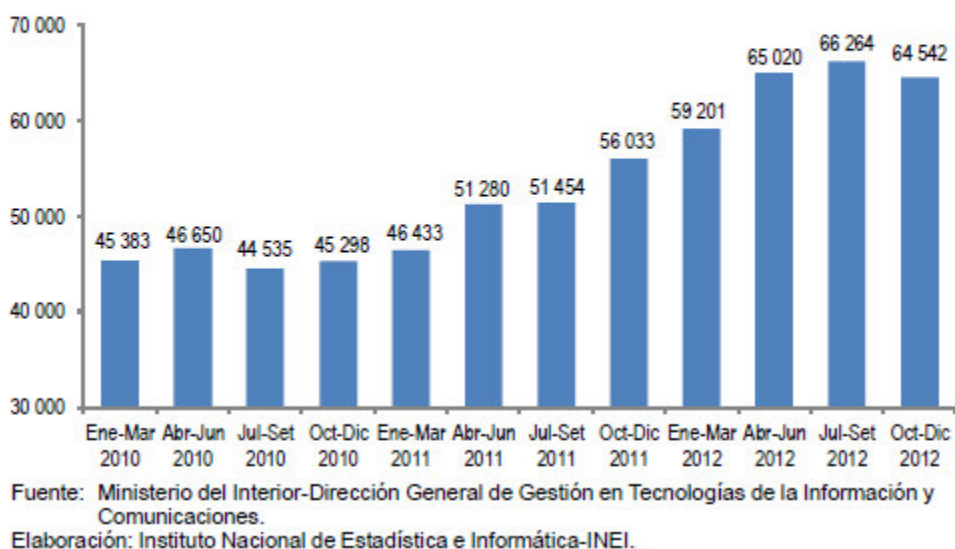
Nota: Hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Nacional de Programas Estratégicos.

Para las cifras oficiales la proporción de víctimas de hechos delictivos ha disminuido desde agosto 2011 hasta agosto 2012 de 45.2% hasta 38.9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013). Sin embargo, es un hecho, que los medios están llenos de informes de asaltos y robos cada vez más violentos y hasta a una cuadra de un cuartel policial.

A inicios de mayo se presenta una iniciativa del Ministro del Interior por la cual se comparará los días de franco a los efectivos policiales, como una forma de ganar efectivos en las calles y combatir empresarios que vendían los servicios de los policías como una seguridad privada.

Gráfico N° 16:
Número de denuncias de víctimas de delitos comparadas
trimestralmente entre 2010 y 2012

PERÚ: Denuncias por comisión de delitos
(Trimestre 2010-2012)



Las denuncias por delitos al 2012 muestra una caída en octubre-diciembre de 2012 (64,542 a nivel nacional, ver Gráfico N° 16), pero esta cifra podría estar escondiendo el hecho que las personas no denuncian porque no tienen confianza en la policía. Una encuesta de Ipsos Perú reporta que el 38% de limeños considera que la labor de la policía es mala o muy mala (El Comercio, 2013).

Este desprestigio de la policía, en palabras del ex director general PNP Gustavo Carrión tendría su origen en la corrupción dentro de ella. “La mayoría no hace bien su trabajo si no es ‘estimulado’ con alguna coima” (El Comercio, 2013). Afirma que cualquier medida que no apunte a reducir la corrupción simplemente es una medida desesperada, “El gobierno tiene que reconocer que la corrupción es un grave problema en la policía. Mucha gente prefiere no poner denuncias porque no confía”, agrega.

Según Ipsos Perú, citado en El Comercio (2013), el 36% de limeños indica que la corrupción es el principal problema de la Policía Nacional, seguido por los malos salarios con un 27%.

4.1.4 Sector Tecnológico.

Una mirada a escala mundial permite reconocer que los servicios y las empresas vinculadas a la tecnología siguen liderando las innovaciones y las transacciones comerciales.

Se calcula que en el 2013, “el gasto mundial en tecnologías de la información excederá los US\$2,100 millones, impulsado, sobre todo, por los avances en tecnologías móviles, los entornos *cloud computing*, la información masiva, las redes sociales y el crecimiento de los mercados emergentes.” (Carranza, 2013)

Las redes sociales, posibles a través de servicios como el Facebook o el Twitter entre otros, se hacen cada vez más presentes en todos los países especialmente en un público de menos de 30 años; pero también es usada por empresas y negocios para promocionar sus productos o servicios.

A escala local, el Reporte Técnico N° 01 marzo 2013 del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013) nos informa sobre la penetración de los servicios y recursos tecnológicos en los hogares de Lima Metropolitana. De este reporte se tomará alguna información relevante.

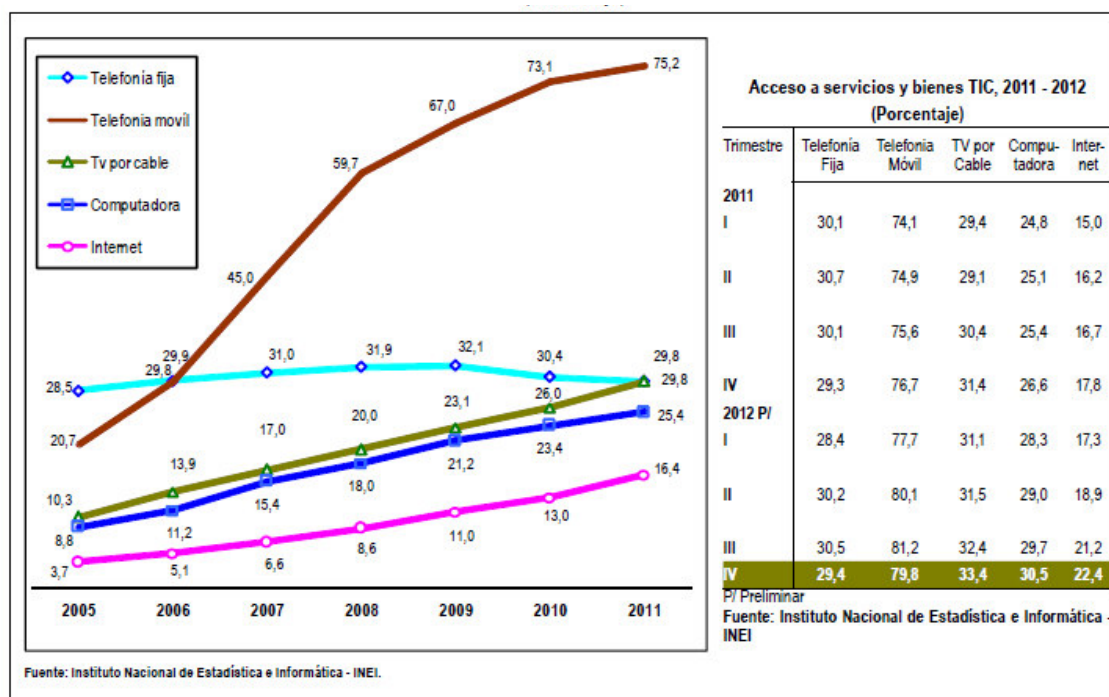
El acceso a la telefonía fija en Lima Metropolitana es de 58.3%, 4.8% más que al final del 2011 (ver Gráfico N° 17). En cuanto a la telefonía celular, la tenencia de este servicio alcanza al 89.2% en Lima Metropolitana (0.4% más que a diciembre de 2011).

En cuanto al acceso a la televisión por cable, el 59.4% de los limeños cuenta con este servicio en sus hogares, un 2.8% más que en diciembre de 2011.

En los tiempos de la sociedad de la información, es casi impensable que existan personas que no cuenten con una computadora. En Lima Metropolitana, el 50.9% posee al menos una computadora, esta cifra es 7.1% más que diciembre del año 2011.

Otro servicio importante es el servicio de internet. El 44.8% de los hogares de Lima Metropolitana, un 9.0% más que en 2011, cuenta con este servicio. Ahora bien, si se mira quiénes usan internet, apreciamos que el 85.2% son personas con estudios universitarios, el 62.4% tienen educación superior no universitaria, mientras que el 41.5% cursa educación secundaria. Tan importante como quién lo usa, es el lugar de donde se accede. El 45.7% accede a internet desde una cabina pública, seguido del 44.1% que accede desde el hogar.

Gráfico N° 17:
Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía fija, móvil, TV Cable, Computadora e Internet 2005-2012 en porcentajes



4.1.5 Sector Educativo.

En el sector educación hay cuatro temas centrales que mantienen la atención de la comunidad. Los temas que se explicarán son: a) la inversión privada en educación universitaria y superior no universitaria, b) la eventual aprobación de una nueva ley universitaria; c) La Nueva Ley de carrera Pública Magisterial, y d) los efectos de la publicación del Reglamento de la Nueva Ley de la Carrera Pública Magisterial.

Inversión privada en educación universitaria.

Si observamos el sector educación a escala nacional los beneficios del crecimiento económico de la última década no se han acompañado de una mejora en los logros educativos.

El 8 de noviembre de 1996 se promulga el Decreto Legislativo N° 882 o Ley de Promoción de la Inversión de la Educación. En el proceso de reestructuración de la economía, la promulgación del DL N° 882 marca un hito en la historia de la educación peruana.

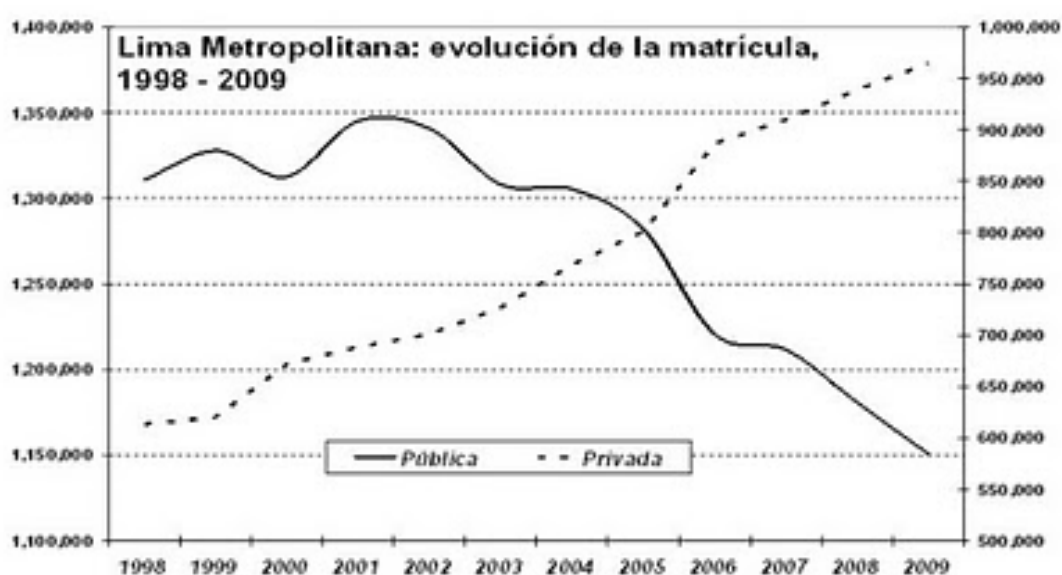
Como era de esperar se produjo un cambio tremendo en el sector educación: el crecimiento de la inversión privada en educación no solo en la educación básica regular, sino sobre todo en la formación superior universitaria y no universitaria. Algunos sostienen que esto es una privatización de la matrícula, especialmente en Lima Metropolitana (Economía y Educación en el Perú , 2010)

Esta expansión de la educación privada “podría ser consecuencia de este fenómeno de deterioro y estancamiento de la educación pública” (Economía y Educación en el Perú , 2010). Economía y Educación en el Perú pone como

muestra que entre 2005 y 2009 la matrícula pública se redujo en 10.3% y el número de docentes se redujo en 1.2% (ver Gráfico N° 18).

En la educación básica y superior de Lima Metropolitana, entre 1998 y 2009, la matrícula creció un 9.9%, impulsada fuertemente por el sistema privado (57.3%).

**Gráfico N° 18:
Evolución de la matrícula pública y privada a nivel de Lima
Metropolitana entre 1998 y 2009**



Fuente: Ministerio de Educación. Censos Escolares

En esta expansión, de las 3,339 nuevas instituciones educativas creadas entre 1998 y el 2009, el 82.5% de éstas, es decir 2,754 son de gestión privada (Economía y Educación en el Perú, 2010).

Chirinos (2006) reporta algunas cifras acerca de la inversión privada en educación hacia el 2006. Si bien muestra cifras de todo el sector, interesan aquellas relacionadas a la educación superior:

En 2005 en la educación Superior pedagógica atiende a 54,260, en la tecnológica 169,346 y en la artística 430 alumnos.

Según estas cifras oficiales del Ministerio de Educación para el año 2005, podemos sacar las siguientes conclusiones: ...

1.-La educación privada cubre:

El 52.93% de la educación superior pedagógica.

El 61.73% de la educación superior tecnológica.

El 53.09% de la educación superior artística.

2.-Estas cifras nos señalan que la inversión privada se concentra en las personas que reciben algún tipo de remuneración y su oferta es mayor a los jóvenes y adultos que laboran de forma formal e informal.

3.-Estas cifras son significativamente superiores a las de la década de los 90 y esto se debe indudablemente a la legislación que favoreció la inversión privada en educación. (Chirinos Ponce, 2006).

Los apuntes de Chirinos nos recuerdan lo que la inversión privada persigue: una actividad lucrativa. El hecho que se concentre en la educación superior y en los segmentos que pueden pagar la formación nos indica que la inversión privada busca que posicionar sus servicios en los segmentos de población que permitan ganancias. Un asunto pendiente de evaluación es la calidad de la educación que se brinda en los centros de formación privados.

Hacia el 2011, lo que se ve es que la inversión privada en educación ha sido mayor que todo el esfuerzo público. En pocos años la inversión pública ha sido algo mayor que la privada. El presupuesto público fue S/. 14,500 millones, la inversión privada en educación S/. 14,100 millones,

No se aprovecha esta caída de un millón de estudiantes en la escuela pública para mejorar los resultados. La caída de la matrícula podría representar un menor número de alumnos por aula, un menor esfuerzo docente y un incremento del ratio de inversión por alumno.

Es importante vigilar el comportamiento de la educación privada ya que en la formación artística en danza es uno de los subsectores con menos barreras o restricciones para la inversión, formándose así un alto número de competidores.

Nueva Ley Universitaria.

A partir del 18 de enero de 2013 la Comisión de Educación, Juventud y Deporte inició el proceso para la aprobación de una nueva ley universitaria. Como se sabe la actual ley universitaria 23733 fue aprobada en 1983 (hace 30 años) en el segundo gobierno del Arq. Fernando Belaunde T. y aunque no siempre se cumplió en su totalidad, especialmente en lo concerniente a las remuneraciones de los docentes universitarios, puede resultar que a la luz de los cambios de los últimos 20 años, tal vez sea la hora de un cambio pertinente.

El presidente de la comisión anunció que se recibirían aportes de congresistas, colegios profesionales y representantes de universidades públicas y privadas. Asimismo, Daniel Mora afirmaba que un pre dictamen estaría listo para el 8 de abril de 2013 y que en mayo o junio sería llevado al pleno del Congreso (Castro, Anuncian que nueva Ley Universitaria se aprobará en mayo, 2013)

Hacia el 24 de enero de 2013, Mora informó que la comisión decidió elaborar una ley marco para regular y articular la educación superior, una ley que intente modular e integrar y de la que se desprendan dos leyes: una para institutos superiores y la nueva ley universitaria (Castro, 2013). Otros proyectos que se suman a la discusión se dirigen a normar la edad de jubilación de los docentes universitarios (Apaza, citado en Castro 2013), clausurar las universidades que no cumplan con la acreditación ni los requisitos necesarios (Tejada, 2013, citado en Castro 2013); sugerencias sobre la autonomía y los procesos

creativos en las universidades (Consortio de Universidades, citado en Castro, 2013), la necesidad de obligar las tesis para obtener títulos, financiar la investigación con impuestos a las casas de juego y de canon asignados (Sarmiento, citado en Castro, 2013).

El martes 09 de abril de 2013, el presidente de la comisión, Daniel Mora afirmó que se iniciaba la recta final para la aprobación del dictamen de la nueva Ley Universitaria. Acogiendo los aportes de un centenar de autoridades universitarias del país, la propuesta legislativa tendría más de 240 artículos. Se espera que la propuesta sea presentada al pleno del congreso antes del 15 de junio del presente 2013 (Castro, 2013)

Nueva ley de la Reforma Magisterial.

El 05 de noviembre de 2012 la Comisión de Educación del Congreso aprobó los artículos cruciales sobre las remuneraciones asignaciones e incentivos para los docentes (Perú21, 2012). En esencia, el artículo 55 indica que las remuneraciones, aguinaldos y asignaciones de carrera se determinan por el Poder Ejecutivo. Asimismo, en el artículo 56 se indicó que el profesor recibirá una Remuneración Integral Mensual (RIM) de acuerdo con su escala magisterial y jornada de trabajo al tiempo que aprobaba el cuadro que contenía las remuneraciones por jornadas laborales.

El Congreso aprobó la reforma de la Ley magisterial el 22 de noviembre de 2012. Algunos días después el Ejecutivo promulgó la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944 (Gestión.pe, 2012). La separata legal del Diario El Peruano constó de 79 artículos y 16 disposiciones transitorias. Es necesario resaltar que en la norma se amplían a cuatro las áreas de desempeño docente: Gestión pedagógica, Gestión Institucional, Formación docente, Innovación e Investigación. Además se establece que la permanencia en la

carrera pasa por evaluaciones obligatorias cada 3 años como máximo; estableciendo además otras causales de destitución.

Se recogieron también las iniciativas de crear la Remuneración Integra Mensual (RIM) para fijar los sueldos de los maestros. En la primera escala magisterial el sueldo tendrá un valor de 100%RIM incrementándose proporcionalmente hasta un 260% RIM en la octava escala magisterial.

La Ministra del sector Patricia Salas confirmaría que en enero 2013 se aplicaría el primer aumento para los maestros, indicando además que posteriormente se iniciarían las evaluaciones para la reubicación en las categorías docentes (Perú21, 2012).

Como era de esperar, la respuesta de los gremios de maestros ante lo que consideraban una injusta rebaja de categoría, fue la de protesta. Algunos sectores han planteado demandas judiciales. El Sindicato de docentes del Cuzco presentó una acción de inconstitucionalidad ante el Tribunal Constitucional (TC) ya que consideraron que se eliminan algunos derechos (La República.pe, 2013). En comparación con el Comité Ejecutivo Nacional del Sutep, que sólo pide la derogación de algunos artículos, ellos solicitaron la anulación de toda la ley. Esta demanda la presentaron en enero de 2013, pero el 17 de enero. El "TC devolvió la documentación presentada porque las firmas fueron enviadas en formato digital del programa Excel." La dirigencia explicó que corregidos los errores, volverían a presentar la demanda (La República.pe, 2013).

En una conferencia organizada por el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP) la Directora general de desarrollo docente María Palacios V. anunció dos fechas para evaluaciones de reubicación en las nuevas escalas de la Reforma Magisterial. Indicó que agosto de 2013 y febrero de 2014 serían para docentes, mientras que para cargos directivos la evaluación sería en julio de 2013 (La República.pe, 2013).

Pero el gobierno no aprobaría el reglamento de la ley sino hasta mayo, por lo que la vigencia plena de la ley aún demoraría algunos meses.

Reglamento de la Nueva Ley de la Carrera Pública Magisterial.

El viernes 03 de mayo de 2013, los medios informaban que el gobierno aprobó el reglamento de la Ley de Reforma Magisterial (La República.pe, 2013). El reglamento de la ley 29944 contiene 214 artículos, doce disposiciones complementarias finales, diez disposiciones complementarias transitorias y una disposición complementaria derogatoria que apuntan a regular deberes y derechos de los docentes, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos (Perú21, 2013).

Ese mismo día se anunció que empezaría el cese de los maestros mayores de 65 años, tal como lo manda el artículo 55 de la Ley de Reforma Magisterial, artículo que causará muchas demandas ya que, sólo en Arequipa serían más de 700 docentes en esta condición (La República.pe, 2013). Más problemas se suman al proceso. El Ministerio de Educación (MINEDU) no ha certificado el dinero para pagar la compensación por tiempo de servicios y por otro lado ningún maestro está contento con el 60% pensionable y por esta razón se prevé el inicio de muchos procesos judiciales para impedir el retiro. En Lambayeque, se iniciará el proceso con 500 docentes.

En el año 2013, más de 8000 profesores de todo el país serán cesados por llegar a los 65 años. De acuerdo a reglamento, el aviso debe ser en un plazo no menor de 15 días previos al retiro. El ejecutivo intenta paliar los cinco años menos de aportes pensionables mejorando la CTS que se pagaría hasta por un máximo de 30 años (Malpartida, 2013). Por el lado de las remuneraciones se ha indicado que los maestros podrían ganar hasta S/.5,390.00 si llegaran

al octavo nivel. Como ha anotado Salinas (2013) estos beneficios serán accesibles siempre y cuando los docentes ingresen a la carrera en la Nueva Ley de Reforma Magisterial. El desempeño de cargos y responsabilidades como directivos, especialistas, capacitadores y jerárquicos tendrán asignaciones especiales a partir de enero de 2014.

Estaremos a la expectativa del cumplimiento de plazos y anuncios que componen la ley.

4.2. Análisis del Entorno Directo

El Entorno directo o los factores que afectan o influyen directamente en la actividad central de la Escuela Nacional Superior de Ballet, puede segmentarse en usuarios, proveedores, política sectorial, los competidores y la tecnología. A continuación se hace una revisión de estos factores.

4.2.1 Usuarios.

El objetivo de usuarios de la ENSB puede dividirse en dos segmentos: el segmento de formación superior y el de formación temprana.

En la Formación Artística Superior, los usuarios son jóvenes que han concluido secundaria. En general, las edades van desde los 18 hasta los 23 años, aunque hay alumnos de mayor edad, siempre y cuando demuestren condiciones físicas sobresalientes. Por algunas razones que tienen que ver con la crisis económica del Perú de los años 80, el 80% de los estudiantes actuales son varones y el 20 % restantes, mujeres.

Asimismo, 60 % de los estudiantes tiene estudio previo en otra profesión u oficio, y el 40% ingresa a la escuela para su primera formación profesional. El 70% de los alumnos estudian y trabajan, el 30% solo estudia. El 100% de los

que estudian y trabajan, trabajan enseñando danza o ritmos modernos o bailando.

El 18% de los estudiantes descubrió su vocación siendo niño. Un 22% descubre su vocación en la adolescencia.

Como buenos usuarios de internet, el 49% de estos usuarios descubrió o hizo contacto con la ENSB gracias a la página web de la institución. Otro 17% conoció la escuela por el contacto con un alumno de la ENSB en ambientes de trabajo. Un 29% descubrió la escuela en la práctica de otros centros de estudios relacionados a la danza; y sólo un 5% se enteró por un reportaje de tv.

En el momento de realizar la presente medición el 100% de los alumnos entrevistados ya habían informado a sus padres acerca de la naturaleza de sus estudios, sin embargo es probable que al momento de postular e ingresar a la escuela por lo menos la tercera parte de ellos hallan ocultado a sus padres su vocación y sus ambiciones artísticas en la danza. No siempre los padres se contentan con esta vocación artística, por eso posiblemente el 88% de los alumnos no reciben sustento económico de los padres para culminar la carrera.

Los alumnos de la ENSB reportan una media de gasto de S/.260.00 y una desviación estándar de S/.116.00. Hay una gran variabilidad en los presupuestos mensuales de los alumnos. El que menos invierte esta entre 80 y 100 Nuevos Soles, mientras que el presupuesto más alto bordea los S/.420.00.

Interrogados sobre las dificultades del ser estudiante de la escuela y de los beneficios que al ser estudiantes de la escuela reciben, un 5% opinó que nada

era difícil, un 6% opinó que la competencia en el aula era lo difícil; otro 6% indicó que era la falta de economía. Sendos 6% indicaron que lo difícil era la infraestructura y las mensualidades, otro 6% indicó que era el trato en clase. Otro 12% opinó que las estrategias para permanecer motivado era lo difícil; un 24% indicó que la dificultad era trabajar y estudiar a la vez, y un 29% indicó que era la práctica misma de ballet lo que hacía difícil concluir la carrera. Por último, el 94% opinó que el ser alumno de la escuela era beneficioso ya que crecían los contactos, las propuestas de trabajo y la técnica de la danza. Solo un 6% indicó que no recibieron beneficios.

En la Formación Artística Temprana si bien los usuarios directos son menores de edad entre los 9 a 16 años, los usuarios indirectos son los padres de familia que pagan las matriculas, las mensualidades, los implementos y traen a sus hijos buscando diferentes respuestas a sus necesidades.

Estos padres de familia son en su mayoría profesionales dependientes o liberales; empresarios con empresas medianas, con edades que van desde los 30 a 40 años. En su mayoría matriculan hacen postular a las hijas antes que a los hijos.

Estos padres de familia llegan a la escuela no sólo buscando que desarrollen en sus hijas las competencias artísticas de la danza, algunos de ellos llegan deseando para sus hijas el perfil corporal delgado, espigado y aeróbico que es el resultado de la práctica de ballet; algunos otros, llegan deseando resolver algún problema de formación ósea o corrección de postura en pies o piernas.

4.2.2 Proveedores.

En la cadena de valor de la ENSB tiene como actividad principal las horas de clase de ballet en los cinco años de formación superior. En este sentido, al no ser una actividad de transformación de materia prima, los proveedores a esta

actividad principal no son muchos, entonces, resulta sencilla la enumeración de estos.

Para el dictado de clases ya sea de ballet como de los cursos teóricos complementarios en la formación de docentes e intérpretes de danza son docentes contratados para el dictado de clases (La Escuela Nacional Superior de Ballet funciona solo con dos docentes nombrados en el nivel superior, por lo tanto requiere de contratar docentes para completar las horas de clases programadas para los semestres) tanto de ballet como de cursos llamados teóricos.

Para lograr los objetivos del dictado de clases el equipamiento básico en la ENSB implica, para danza, pianos, equipos de sonidos, televisores y medios de reproducción de discos (CD players, lectores de blue ray o lectoras de usb o pen drivers) indispensables para presentar música y/o imágenes o secuencias de coreografías. Otro material necesario son los espejos de gran dimensión (tamaño pared) y barras de madera adosadas en las paredes. Estos dos últimos implementos no se cambian con la frecuencia con la que se cambia una reproductora de discos compactos.

Para el dictado de los cursos complementarios teóricos a la danza la ENSB necesita carpetas, computadoras, proyectores multimedia, internet, libros e instrumentos musicales.

Para la gestión general de la escuela es necesario elementos tales como computadoras y copiadoras, teléfono, internet y cable; Electricidad, agua, fluorescentes y servicios bancarios. También se necesita pisos de caucho, sillas plásticas y toldos; mientras que por el lado de la seguridad se necesita servicios de vigilancia, extinguidores y cerco eléctrico de seguridad.

Algunos de estos servicios son contactados directamente por la escuela, tal como el servicio de afinado de los pianos o el contrato de los docentes, pero todo aquello que necesite compra pasa a manos del Ministerio de Educación para el sistema de adquisiciones centralizadas, operación de compra que no tiene plazos cortos ni fijos y que incluso puede echarse a perder por demanda de algún ofertante.

4.2.3 Política Sectorial.

Lamentablemente no hay una política manifiesta sobre la enseñanza de las artes o en especial sobre la enseñanza y difusión del ballet como actividad artística.

Tan es así que, como se anotó en la reseña histórica de la ENSB, la recepción del nivel universitario se debió a una protesta de los estudiantes y los profesores de las artes, ante una norma que trasladaba a las escuelas al nuevo ministerio de cultura, ministerio basado en el antiguo INC del cual las escuelas de artes se habían librado apenas unos años atrás.

4.2.4 Competencia.

Para los entendidos, la Escuela Nacional Superior de Ballet no tiene competencia a nivel nacional. Esto se debe a que es el único centro de formación con un currículo unificado establecido incluso y de manera crucial, desde la formación temprana y con práctica de danza diaria.

Estas características hacen que los alumnos de la ENSB adquieran competencias y habilidades técnicamente sobresalientes en comparación a cualquier academia particular.

Esta misma fortaleza hace que los alumnos de la escuela sean requeridos para trabajos en compañías de danza profesionales aún sin concluir los años de formación.

4.2.5 Tecnología apropiada.

Como la actividad central de la escuela es la enseñanza de la danza y no la transformación de materia prima inerte en producto la tecnología apropiada radica en el reconocer cuales son los diferentes objetivos y estadios de la enseñanza de la danza. En este aspecto la ENSB ha adoptado el manual de formación de la autora rusa Agrippina Vagánova.

Se reconoce que el Método Vagánova fusionó elementos del tradicional romanticismo francés con el virtuosismo y atletismo de la escuela italiana. El sistema involucra el cuerpo en todo momento con atención igual entre cuerpo, piernas y pies con lo cual se incrementa la conciencia del cuerpo, armonía de movimientos y gama expresiva.

4.3 Oportunidades

A continuación se describen y se sopesan las oportunidades y amenazas más importantes, las mismas que resultaran de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en una sesión plenaria de todo el personal de la escuela. Los datos aportados por los participantes se analizaron en una hoja de cálculo tal como se muestra en el ANEXO M.

- 1) Incremento del presupuesto de la ENSB
- 2) Incremento de interés del público en la danza y la ENSB
- 3) Incremento del movimiento cultural en Lima
- 4) Ferias Vocacionales de iniciativa privada y pública
- 5) Rango Universitario
- 6) Nuevo currículo para la especialidad de intérprete

- 7) Autonomía académica
- 8) Única institución que otorga título para enseñar Ballet
- 9) Congresos artísticos especialmente internacionales

4.4 Amenazas

Se presenta el resumen de las probables amenazas de la ENSB. Los datos aportados por los participantes se analizaron en una hoja de cálculo y se muestra un ejemplo en el ANEXO N.

- 1) Falta de autonomía en el manejo presupuestal
- 2) Incomprensión de las artes y la cultura y consecuente falta de apoyo
- 3) Deserción de alumnos por problemas económicos
- 4) Nuevas tendencias en el mundo de la danza
- 5) Academias con poco rigor formativo pero fácil permanencia
- 6) Creación de otras academias, estudios o escuelas
- 7) Universidades con programas de danza
- 8) Propuestas laborales a los alumnos durante su formación

**Tabla N° 04:
Matriz de evaluación de factores externos de la ENSB**

	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento del presupuesto de la ENSB	0.07	2	0.14
Incremento de interés del público en la danza y la ENSB	0.04	1	0.04
Incremento del movimiento cultural en Lima	0.02	1	0.02
Ferias Vocacionales de iniciativa privada y pública	0.03	1	0.03
Rango Universitario	0.11	2	0.22
Nuevo currículo para la especialidad de intérprete	0.06	2	0.12
Autonomía académica	0.09	2	0.18
Única institución que otorga título para enseñar Ballet	0.05	2	0.1
Congresos artísticos especialmente internacionales	0.02	1	0.02
AMENAZAS			
Falta de autonomía en el manejo presupuestal	0.09	-2	-0.18
Incomprensión de las artes y la cultura y consecuente falta de apoyo	0.1	-2	-0.2
Deserción de alumnos por problemas económicos	0.04	-2	-0.08
Nuevas tendencias en el mundo de la danza	0.02	-1	-0.02
Academias con poco rigor formativo pero fácil permanencia	0.06	-1	-0.06
Creación de otras academias, estudios o escuelas	0.07	-1	-0.07
Universidades con programas de danza	0.08	-1	-0.08
Propuestas laborales a los alumnos durante su formación	0.05	-2	-0.1
TOTAL	1.00		0.08

4.5 Posición estratégica externa

A pesar de desenvolverse en el núcleo del sector educación, la escuela no encuentra en las autoridades del ministerio, políticas que le permitan crecer y ampliar su radio de influencia.

La dación del rango universitario, el reconocimiento de la autonomía académica y la implementación del nuevo currículo son las oportunidades en las que la escuela pone énfasis para intentar crecer en los próximos 5 años.

Por el lado de las amenazas, la falta de autonomía administrativa restringe posibilidades de crecimiento ya que la escuela no puede decidir hacia dónde dirigir su gasto, cómo hacerlo con eficacia pero también no permite a la dirección general la firma de convenios, la planificación de infraestructura y la ejecución de proyectos de mejora de infraestructura.

En resumen, como se muestra en la Tabla N° 04, las oportunidades sobrepasan muy ligeramente a las amenazas del entorno (.08). Esto es quizá una continuación de las posibilidades de la última década para la escuela, que si bien tiene oportunidades, estas prácticamente se anulan con las amenazas. Es necesario aprovechar las oportunidades de la manera más estratégica para lograr un crecimiento significativo de la ENSB.

4.6 Análisis interno

A continuación se desarrollará el análisis interno y previamente se desarrolla la Cadena de Valor con el modelo propuesto por Alonso (2008), tal como se planteara en Marco Teórico, Capítulo II.

4.6.1 Cadena de valor de la ENSB

Actividades Primarias.

Marketing y ventas.

No existe un departamento de marketing.

No se contrata una agencia de marketing.

No hay una función de ventas.

No se diseñan productos o servicios más allá de los que ya se prestan.

La administración coordina todo el avisaje e impresiones necesarios para dar a conocer las actividades estacionales de la ENSB.

Se cuenta con una página Web, teléfono.

Personal de contacto.

El personal de contacto lo componen las secretarias y el personal docente. Las secretarias tienen la función de dar información general sobre los servicios o planes de estudio que brinda la ENSB. Entre esto se incluye los días, las horas, los costos y los profesores. En los semestres regulares, además de sus funciones de información, soportan la administración académica de los ciclos, realizando documentación de la Escuela interna o externa y la documentación de los alumnos y profesores durante los ciclos académicos.

El personal docente es el que presta el servicio de la ENSB en las aulas y son los que hacen contacto con los clientes tanto en la formación superior como en la formación temprana.

SopORTE físico y habilidades.

El soporte físico relevante a la prestación se encuentra en las aulas en las que se imparte las horas de danza y los cursos de formación profesional.

Para la formación de danza se tienen 5 aulas de dimensiones relativamente pequeñas acondicionadas en una edificación de material noble que data de los años 90. Las aulas cuentan con el equipamiento básico consistente en pisos especiales de madera machihembrada, espejos cubriendo por lo menos una pared y barras de madera en las 4 paredes. Asimismo, cada aula tiene instalado un sistema de video (televisor y reproductor de DVD), así como la posibilidad de contar con un equipo de sonido para discos compactos y casetes. Por último, si bien es ideal contar con uno en cada aula, el número de pianos se ha reducido a 1.

Para los cursos de formación conceptual y competencias complementarias suelen usarse las mismas aulas a las cuales se les agrega carpetas unipersonales y pizarras acrílicas de pequeñas dimensiones. Por añadidura, se tiene un aula equipada con elementos multimedia: Pizarra acrílica, écran, proyector electrónico, televisor lcd de 32", computadora y conexión a internet.

Por último, se dispone de algunos instrumentos musicales con los cuales se hace efectiva la enseñanza de las destrezas musicales de los alumnos en los dos niveles de formación.

Prestación.

El servicio prestado es la enseñanza de competencias que conducen a la obtención del grado de bachiller y al título de licenciado en danza clásica en un currículo de 5 años, en el nivel superior; mientras que en el nivel temprano conduce a una certificación sobre los 6 (seis) años de formación temprana.

Aunque los dos niveles de formación capacitan a quienes los sigan en las competencias de la danza profesional, existen algunas diferencias importantes en la valoración de los servicios de enseñanza prestados. La danza clásica otorga a quien la practica una bella y alargada postura, la que a su vez es más valorada en las etapas tempranas. Este beneficio es el que parece persiguen algunos padres de familia cuando matriculan a sus hijas (más que a los varones) en la ENSB. Los padres esperan que el desarrollo y crecimiento de sus hijas se vea beneficiada en belleza y alargada postura corporal, además el buen tono muscular del que practica ejercicios aeróbicos.

Clientes.

Los clientes directos se segmentan en dos grupos que en la ENSB toman los nombres de Nivel superior y nivel temprano.

Los clientes en el nivel superior son jóvenes varones y mujeres que han terminado educación secundaria, desde los 17 años. En el caso de los varones no es necesario competencias previas aunque si es muy importante buenas condiciones para la danza. Para las mujeres es fundamental los 6 años de formación temprana.

Los clientes directos del nivel temprano son niñas, especialmente, y niños de 8 a 16 años en promedio. Para ser alumna o alumno se debe demostrar aptitudes físicas extraordinarias.

En cualquiera de los dos casos, el candidato debe tener incorporado una gran pasión por la danza, ya que sólo así se podrá soportar las horas y horas de duro aprendizaje y entrenamiento.

Otros clientes.

Los clientes indirectos de la ENSB pueden segmentarse en tres niveles de exigencias. Un primer nivel lo componen los grupos o instituciones de danza profesionales, del sector público o privado. Estos grupos suelen necesitar estudiantes de danza para completar sus cuadros de artistas, los mismos que deben de cumplir con exigencias de técnica y limpieza necesarias en el nivel profesional. Estos grupos suelen tender llamados a estudiantes para cortas temporadas e incluso para incorporarlos a sus planillas.

Un segundo nivel lo componen algunos colegios primarios y nidos, casi siempre privados, que solicitan profesores o practicantes de danza para sus alumnos. Algunos de estos centros adoptan una práctica estable de danza, pero algunos otros sólo actúan por temporadas (p.e. vacaciones útiles).

Por último el segmento de padres de familia, clientes indirectos pero de alto contacto, quienes son los que matriculan y conducen a sus hijas menores de edad a las instalaciones de la ENSB. Estos padres (o sus representantes: abuelos o abuelas, tíos o tías, hermanas) suelen permanecer esperando dos horas diarias en las instalaciones de la escuela mientras las pequeñas hacen clase 5 veces a la semana.

Actividades de apoyo

Dirección General y de Recursos humanos.

La Dirección General de la ENSB la detenta la Maestra Gina Natteri M. desde 1994. Desde el inicio de su gestión, enfocó sus esfuerzos a ganar en técnica y limpieza en la ejecución de movimientos. En segundo lugar, los esfuerzos se han dirigido a posicionar a la ENSB en el contexto internacional para lo cual ha participado en certámenes internacionales fuera del Perú, pero además ha organizado en nuestro país eventos internacionales cada vez más exitosos.

No hay una política de recursos humanos, ni una línea de carrera para ninguno de los estamentos de la escuela. En principio porque todo se centraliza por políticas estatales. No hay líneas de carreras efectivas, no hay políticas de remuneraciones diferenciadas ni premios por desempeño al nivel de trabajo de la escuela, no hay nombramientos desde hace veinticinco años.

Ante las necesidades de personal se recurre a contratos de corto plazo o contratos por servicios no personales, contratándose a personas que aparentemente cumplen el perfil para los puestos.

Organización interna y tecnología.

La escuela tiene un estatuto aprobado en 2012 por el cual establece su organización y funciones básicas. Sin embargo algunos de los departamentos y funciones establecidos en el no tienen ni responsable ni presupuesto ni ambiente de trabajo.

Falta elaborar algunos documentos de gestión importantes tal como el Manual de Organización de Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). El Reglamento Interno, otro instrumento de gestión importante, debe ser revisado ya que tienen igualmente 25 años de vigencia.

En manejo de los recursos económicos de la escuela están mediados por la aprobación de funcionarios del ministerio. La posibilidad de inversión en activos necesarios para el crecimiento de la escuela se ve obstaculizada por la falta de independencia en el manejo económico-financiero.

La escuela dado su tamaño organizacional no tiene procesos altamente complejos. Aun con todo, es necesaria la revisión de los procesos para agilizar trámites y eliminar barreras burocráticas en todos los niveles de formación.

La tecnología para la gestión administrativa y académica de la escuela, es adecuada especialmente en términos de hardware, mas no tanto así como en el software. Con un poco de retraso debido a la centralización de las compras del sector, hoy en día se cuenta con equipos y computadoras casi de última generación y en número adecuado para atender las necesidades de las instancias administrativas aunque no tanto la de los alumnos.

Se puede dar servicio de internet en un aula especial para los alumnos y además se da el servicio de web inalámbrico para profesores y alumnos.

Sin embargo la integración en red de las computadoras para la gestión administrativa y académica no llega a ser explotada al máximo. Se cuenta con los servicios básicos de internet como el correo electrónico y la posibilidad de conexión a partir de ello, pero es una tarea pendiente la integración en red interna.

Mención especial por estar directamente relacionada a la enseñanza y práctica del ballet la merece el método Vaganova. Para la óptica del ballet este método forma parte del arte de la danza, pero para otros campos profesionales (p. e. educadores, fisioterapeutas, médicos etc.) forma parte de una tecnología, de un know-how formado hace una centuria pero que es la responsable de una decena de grandes exponentes del ballet. Este método-tecnología se viene aplicando consistentemente desde 1994 y sus efectos son evidentes cuando se compara la técnica de ballet de alumnos de la ENSB con alumnos de otras instituciones tanto nacionales como extranjeras.

Infraestructura y ambiente.

La escuela tiene un local propio de 2480m², pero sólo tiene construido un primer piso de 762m². La primera etapa data de los años 90, una obra que pudo avanzarse debido más a la iniciativa de personas amigas del ballet y sus

directivos de aquel momento que al apoyo del ministerio de educación y sus ejecutivos.

El local se puede calificar como de diseño elegante y moderno; sus acabados sencillos pero de buen gusto hacen un ambiente acogedor.

Abastecimiento.

A pesar de las dificultades para la adquisición de materiales y servicios que garanticen el funcionamiento de la escuela, la administración cumple con abastecer para la gestión académica y administrativa. Además de apuntalar las actividades rutinarias, abastecimiento soporta las actividades como el mantenimiento eléctrico, grifería, albañilería en general.

Margen de Servicio.

El margen de servicio en esta actividad artístico y educativo se observa en la capacidad de los alumnos de integrarse a elencos profesionales de danza en cualquier tipo de coreografía.

Adicionalmente, los beneficios de la práctica de ballet se observan en el desarrollo de la estructura y postura corporal caracterizada por el alargamiento de la figura y un desarrollo muscular caracterizado por fibras largas y sin grasa. El constante trabajo de naturaleza aeróbica desarrolla un eficiente funcionamiento cardiovascular y una correlativa destreza para el trabajo físico y creativo.

4.7 Fortalezas

Para completar al análisis, a continuación se muestra los factores que según la plenaria del personal son las fortalezas y debilidades de la escuela. Las opiniones aportadas por los participantes se analizaron en hoja de cálculo tal como se ve en el ANEXO O.

- 1) Formar profesionales en danza con empleabilidad en el Perú y el mundo
- 2) Egresados reconocidos por su técnica y disciplina
- 3) Reconocimiento como centro de formación de artista de la danza
- 4) Docentes con buenos niveles de enseñanza, creativos y eficientes
- 5) Otorgamiento de Bachillerato y Licenciatura
- 6) Local propio
- 7) Metodología y doctrina definida
- 8) Alta especialización en la formación
- 9) Presentaciones exitosas a nivel nacional e internacional
- 10) Género clásico en la formación de la danza
- 11) Becas y medias becas para alumnos que cumplan requisitos
- 12) Organización de certámenes de nivel internacional
- 13) Centro de práctica y generación cultural y educativa
- 14) Posibilidad de organizar Cursos de Complementación para artistas
- 15) Posibilidad de organizar cursos de Post grado en danza
- 16) Formación artística temprana de excelente formación

4.8 Debilidades

Los juicios aportados por los participantes llevaron al siguiente resumen de debilidades (el análisis de los juicios en hoja de cálculo se muestran en el ANEXO P).

- 1) Autonomía administrativa y económica
- 2) Falta de infraestructura
- 3) Alta mortalidad estudiantil
- 4) Presupuesto que permita crecer
- 5) Alumnos no se titulan

- 6) Bajos niveles de remuneraciones de los docentes
- 7) Distribución de funciones
- 8) Actualización del CAP
- 9) Políticas de marketing
- 10) Mayor participación en la gestión institucional
- 11) Falta de ballet de cámara
- 12) Repertorio y puntas
- 13) Lenta adecuación a la ley universitaria
- 14) Teatro y aulas sin dimensiones adecuadas
- 15) Organizar creaciones
- 16) Cantidad de alumnos
- 17) Trabajar en valores
- 18) Falta de dinamismo e innovación
- 19) Formar otras capacidades artísticas

En la Tabla N° 05 se valora la relación de los factores internos de la ENSB.

Tabla Nº 05:
Matriz de evaluación de factores internos de la Escuela Nacional Superior de Ballet

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Posibilidad de organizar Cursos de Complementación para artistas	0.06	2	0.12
Posibilidad de organizar cursos de Post grado en danza	0.06	2	0.12
Otorgamiento de Bachillerato y Licenciatura	0.05	2	0.1
Metodología y doctrina definida	0.05	2	0.1
Docentes con buenos niveles de enseñanza, creativos y eficientes	0.04	2	0.08
Alta especialización en la formación	0.04	2	0.08
Egresados reconocidos por su técnica y disciplina	0.03	2	0.06
Formar profesionales en danza con empleabilidad en el Perú y el mundo	0.03	2	0.06
Formación artística temprana de excelente formación	0.03	2	0.06
Reconocimiento como centro de formación de artista de la danza	0.02	2	0.04
Género clásico en la formación de la danza	0.02	1	0.02
Becas y medias becas para alumnos que cumplan requisitos	0.02	1	0.02
Organización de certámenes de nivel internacional	0.02	1	0.02
Local propio	0.02	1	0.02
Presentaciones exitosas a nivel nacional e internacional	0.02	1	0.02
Centro de práctica y generación cultural y educativa	0.01	1	0.01
DEBILIDADES			
Autonomía administrativa y económica	0.06	-2	-0.12
Falta de infraestructura	0.05	-2	-0.1
Alta mortalidad estudiantil	0.05	-2	-0.1
Presupuesto que permita crecer	0.04	-2	-0.08
Alumnos no se titulan	0.04	-2	-0.08
Bajos niveles de remuneraciones de los docentes	0.03	-1	-0.03
Distribución de funciones	0.03	-1	-0.03
Actualización del CAP	0.03	-1	-0.03
Políticas de marketing	0.02	-1	-0.02
Mayor participación en la gestión institucional	0.02	-1	-0.02
Falta de ballet de cámara	0.02	-1	-0.02
Repertorio y puntas	0.02	-1	-0.02
Lenta adecuación a la ley universitaria	0.01	-1	-0.01
Teatro y aulas sin dimensiones adecuadas	0.01	-1	-0.01
Organizar creaciones	0.01	-1	-0.01
Cantidad de alumnos	0.01	-1	-0.01
Trabajar en valores	0.01	-1	-0.01
Falta de dinamismo e innovación	0.01	-1	-0.01
Formar otras capacidades artísticas	0.01	-1	-0.01
TOTAL	1		0.21

4.9 Posición Estratégica Interna

La ponderación de los factores internos muestra que las fortalezas superan ligeramente a las debilidades (.21, ver Tabla N° 05), mostrándose una posición interna poco fuerte. El factor negativo que más influye en la gestión es la falta de autonomía económica y administrativa. Otro factor negativo importante es la falta de infraestructura. Si bien la edificación actual ha servido durante los últimos 20 años, se hace inconcebible entender por qué no se ha crecido en infraestructura. El tamaño tan pequeño de la escuela hace ver que los problemas de organización no son tan graves, pero ante un eventual crecimiento, es necesario resolver estos problemas de organización.

4.10 Matriz FODA

En la Tabla N° 06 se cruzan los elementos de los factores externos y los factores internos, tal como se precisa en la metodología de la matriz FODA. La matriz servirá para el análisis, inicialmente, y generación, posterior, de las estrategias de gestión. En el numeral siguiente se realizará el cruce de la matriz y la identificación de las estrategias de gestión.

**Tabla N° 06:
Matriz de Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A) para el análisis y generación de estrategias de gestión de la Escuela Nacional Superior de Ballet.**

<p>FORTALEZAS</p> <p>Posibilidad de organizar Cursos de Complementación para artistas.</p> <p>Posibilidad de organizar cursos de Post grado en danza.</p> <p>Otorgamiento de Bachillerato y Licenciatura</p> <p>Metodología y doctrina definida.</p> <p>Docentes con buenos niveles de enseñanza, creativos y eficientes.</p> <p>Alta especialización en la formación.</p> <p>Egresados reconocidos por su técnica y disciplina.</p> <p>Formar profesionales en danza con empleabilidad en el Perú y el mundo.</p> <p>Formación artística temprana de excelente formación.</p> <p>Reconocimiento como centro de formación de artista de la danza.</p> <p>Género clásico en la formación de la danza</p> <p>Becas y medias becas para alumnos que cumplan requisitos.</p> <p>Organización de certámenes de nivel internacional.</p> <p>Local propio.</p> <p>Presentaciones exitosas a nivel nacional e internacional.</p> <p>Centro de práctica y generación cultural y educativa.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Autonomía administrativa y económica</p> <p>Falta de infraestructura</p> <p>Alta mortalidad estudiantil</p> <p>Presupuesto que permita crecer</p> <p>Alumnos no se titulan</p> <p>Bajos niveles de remuneraciones de los docentes</p> <p>Distribución de funciones</p> <p>Actualización del CAP</p> <p>Políticas de marketing</p> <p>Mayor participación en la gestión institucional</p> <p>Falta de ballet de cámara</p> <p>Repertorio y puntas</p> <p>Lenta adecuación a la ley universitaria</p> <p>Teatro y aulas sin dimensiones adecuadas</p> <p>Organizar creaciones</p> <p>Cantidad de alumnos</p> <p>Trabajar en valores</p> <p>Falta de dinamismo e innovación</p> <p>Formar otras capacidades artísticas</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Incremento del presupuesto de la ENSB</p> <p>Incremento de interés del público en la danza y la ENSB</p> <p>Incremento del movimiento cultural en Lima</p> <p>Ferias Vocacionales de iniciativa privada y pública</p> <p>Rango Universitario</p> <p>Nuevo currículo para la especialidad de intérprete</p> <p>Autonomía académica</p> <p>Única institución que otorga título para enseñar Ballet</p> <p>Congresos artísticos, especialmente internacionales</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Falta de autonomía en el manejo presupuestal</p> <p>Incomprensión de las artes y la cultura y consecuente falta de apoyo</p> <p>Deserción de alumnos por problemas económicos</p> <p>Nuevas tendencias en el mundo de la danza</p> <p>Academias con poco rigor formativo pero fácil permanencia</p> <p>Creación de otras academias, estudios o escuelas</p> <p>Universidades con programas de danza</p> <p>Propuestas laborales a los alumnos durante su formación</p>

4.11 Definición de la visión, misión, objetivos y estrategias de la Escuela Nacional Superior de Ballet

Se tienen todos los elementos para afrontar la etapa de la elaboración o selección de estrategias.

Entre las primeras definiciones se formulará la visión, la misión y los objetivos de la institución.

A partir de estos objetivos se elegirán las estrategias que permitan la adecuación de los recursos y acciones pertinentes para su logro.

En este capítulo se evitará incluir más definiciones o aspectos teóricos ya que se hizo lo pertinente en el Capítulo II.

4.11.1 Objetivo específico 1: Visión de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017

Cómo se expusiera en el Capítulo 2, una visión organizacional además de incluir la declaración de lo que la institución quiere llegar a ser o a dónde quiere llegar, debe incluir algunos elementos que son claramente motivacionales. Siguiendo a Eyzaguirre (2006), una declaración efectiva de visión debe tener las siguientes características:

- 1) Ser clara y alejada de la ambigüedad
- 2) Que dibuje una escena
- 3) Que describa el futuro
- 4) Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- 5) Que incluya aspiraciones que sean realistas
- 6) Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- 7) Que esté orientada a necesidades del usuario. (Eyzaguirre, 2006, pág. 25)

Así, una visión debe ser amplia, alentadora, realista pero proyectando esperanzas bajo la luz de valores e intereses compartidos por todos los elementos que la componen. Las opiniones de los participantes se muestran en el ANEXO Q.

A continuación se presenta, a modo de propuesta, una visión para la ENSB que incorpora las características previamente mencionadas:

Ser la escuela conductora de la formación rigurosa del arte y profesión del ballet en el Perú, evidenciando su excelencia académica en sus logros competitivos, en el reconocimiento internacional y nacional; y en la calidad interpretativa, creatividad y vocación de trabajo de sus ex alumnos y graduados.

4.11.2 Objetivo específico 2: Misión de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017

Así como la visión, la declaración de la misión institucional debe evidenciar algunas características. Además de declarar la razón de la existencia de la institución, quienes son los usuarios y las necesidades que satisface, la declaración debe contener los elementos que Eyzaguirre (2006) menciona en los siguientes términos:

- 1) Simple, clara y directa
- 2) Configurada hacia el futuro, a mediano o largo plazo
- 3) Es creíble
- 4) Tiene alto grado de originalidad
- 5) Es única e inconfundible
- 6) Es ambiciosa e idealista pero sin dejar de ser operativa

- 7) Debe ser revisada constantemente cada dos o tres años.
(Eyzaguirre, 2006, pág. 26)

La propuesta de misión para la ENSB, elaborada sobre los aportes de participantes mostrados en el ANEXO R, se plantea en los siguientes términos:

Ser una institución superior que forma, gradúa y titula intérpretes y docentes en el arte de la danza clásica, con rigurosidad en los fundamentos de la técnica, la disciplina y el trabajo, pero con flexibilidad en la investigación y la creatividad; una institución que alcanza a los niños y jóvenes de la comunidad los beneficios de la práctica de la danza en los aspectos de la formación del cuerpo y del carácter, y los interesados en general, los aspectos del conocimiento para admirar el arte de la danza.

4.12 Análisis FODA

Se obtuvo una matriz resultante del análisis de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El siguiente paso es establecer las posibilidades de anteponer las fortalezas y oportunidades a las amenazas y debilidades. En las siguientes Tabla N° 07, Tabla N° 08, Tabla N° 09 y Tabla N° 10 se muestra las combinaciones posibles de los cuatro componentes de la matriz FODA.

Tabla N° 07: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de fortalezas y debilidades

		FORTALEZAS															
OPORTUNIDADES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
		Posibilidad de organizar Cursos de Complementación para artistas	Posibilidad de organizar cursos de Post grado en danza	Otorgamiento de Bachillerato y Licenciatura	Metodología y doctrina definida	Docentes con buenos niveles de enseñanza, creativos y eficientes	Alta especialización en la formación	Egresados reconocidos por su técnica y disciplina	Formar profesionales en danza con empleabilidad en el Perú y el mundo	Formación artística temprana de excelente formación	Reconocimiento como centro de formación de artista de la danza	Género clásico en la formación de la danza	Becas y medias becas para alumnos que cumplan requisitos	Organización de certámenes de nivel internacional	Local propio	Presentaciones exitosas a nivel nacional e internacional	Centro de práctica y generación cultural y educativa
Incremento del presupuesto de la ENSB	O1													O1/F13			
Incremento de interés del público en la danza y la ENSB	O2			O2/F3		O2/F5	O2/F6	O2/F7	O2/F8	O2/F9	O2/F10	O2/F11	O2/F12		O2/F14		O2/F16
Incremento del movimiento cultural en Lima	O3										O3/F10			O3/F13			O3/F16
Ferias Vocacionales de iniciativa privada y pública	O4			O4/F3	O4/F4	O4/F5	O4/F6	O4/F7	O4/F8		O4/F10	O4/F11	O4/F12				
Rango Universitario	O5	O5/F1	O5/F2	O5/F3		O5/F5	O5/F6										
Nuevo currículo para la especialidad de intérprete	O6			O6/F3		O6/F5	O6/F6						O6/F12				
Autonomía académica	O7	O7/F1	O7/F2	O7/F3	O7/F4	O7/F5											
Única institución que otorga título para enseñar Ballet	O8	O8/F1	O8/F2	O8/F3			O8/F6					O8/F11					
Congresos artísticos especialmente internacionales	O9				O9/F4		O9/F6							O9/F13	O9/F14	O9/F15	O9/F16

Tabla Nº 08: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de oportunidades y debilidades

		DEBILIDADES																		
OPORTUNIDADES		Autonomía administrativa y económica	Falta de infraestructura	Alta mortalidad estudiantil	Presupuesto que permita crecer	Alumnos no se titulan	Bajos niveles de remuneraciones de los docentes	Distribución de funciones	Actualización del CAP	Políticas de marketing	Mayor participación en la gestión institucional	Falta de ballet de cámara	Repertorio y puntas	Lenta adecuación a la ley universitaria	Teatro y aulas sin dimensiones adecuadas	Organizar creaciones	Cantidad de alumnos	Trabajar en valores	Falta de dinamismo e innovación	Formar otras capacidades artísticas
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Incremento del presupuesto de la ENSB	O1		O1/D2		O1/D4				O1/D8	O1/D9					O1/D14					
Incremento de interés del público en la danza y la ENSB	O2		O2/D2		O2/D4					O2/D9							O2/D16			
Incremento del movimiento cultural en Lima	O3				O3/D4					O3/D9	O3/D11						O3/D16			
Ferias Vocacionales de iniciativa privada y pública	O4		O4/D3	O4/D4						O4/D9							O4/D16			
Rango Universitario	O5	O5/D1			O5/D4	O5/D6		O5/D8	O5/D9					O5/D13						
Nuevo currículo para la especialidad de intérprete	O6		O6/D3							O6/D9							O6/D16		O6/D18	O6/D19
Autonomía académica	O7					O7/D5		O7/D8					O7/D12	O7/D13		O7/D15		O7/D17		O7/D19
Única institución que otorga título para enseñar Ballet	O8									O8/D9				O8/D13			O8/D16			
Congresos artísticos especialmente internacionales	O9									O9/D9						O9/D15	O9/D16			

Tabla Nº 09: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de amenazas y fortalezas

FORTALEZAS

AMENAZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Falta de autonomía en el manejo presupuestal	A1															
Incomprensión de las artes y la cultura y consecuente falta de apoyo	A2	A2/F1	A2/F2	A2/F3									A2/F13		A2/F15	A2/F16
Deserción de alumnos por problemas económicos	A3							A3/F8				A3/F12				
Nuevas tendencias en el mundo de la danza	A4			A4/F4							A4/F11					
Academias con poco rigor formativo pero fácil permanencia	A5	A5/F1	A5/F3	A5/F4		A5/F6	A5/F7	A5/F8		A5/F10	A5/F11	A5/F12				
Creación de otras academias, estudios o escuelas	A6	A6/F1	A6/F2	A6/F3	A6/F5	A6/F6	A6/F7	A6/F8		A6/F10	A6/F11	A6/F12		A6/F14	A6/F15	
Universidades con programas de danza	A7			A7/F4		A7/F6			A7/F9							
Propuestas laborales a los alumnos durante su formación	A8		A8/F3			A8/F6						A8/F12				

Tabla N° 10: Matriz FODA de la Escuela Nacional Superior de Ballet: Análisis de amenazas y debilidades

		DEBILIDADES																		
		Autonomía administrativa y económica	Falta de infraestructura	Alta mortalidad estudiantil	Presupuesto que permita crecer	Alumnos no se titulan	Bajos niveles de remuneraciones de los docentes	Distribución de funciones	Actualización del CAP	Políticas de marketing	Mayor participación en la gestión institucional	Falta de ballet de cámara	Repertorio y puntas	Lenta adecuación a la ley universitaria	Teatro y aulas sin dimensiones adecuadas	Organizar creaciones	Cantidad de alumnos	Trabajar en valores	Falta de dinamismo e innovación	Formar otras capacidades artísticas
AMENAZAS		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19
Falta de autonomía en el manejo presupuestal	A1	A1/D1	A1/D2		A1/D4		A1/D6		A1/D8	A1/D9		A1/D11			A1/D14					
Incomprensión de las artes y la cultura y consecuente falta de apoyo	A2	A2/D1	A2/D2		A2/D4		A2/D6		A2/D8			A2/D11			A2/D14					
Deserción de alumnos por problemas económicos	A3	A3/D1																		
Nuevas tendencias en el mundo de la danza	A4	A4/D1		A4/D3		A4/D5													A4/D18	A4/D19
Academias con poco rigor formativo pero fácil permanencia	A5	A5/D1	A5/D2	A5/D3						A5/D9		A5/D11	A5/D12					A5/D17	A5/D18	A5/D19
Creación de otras academias, estudios o escuelas	A6	A6/D1	A6/D2	A6/D3						A6/D9		A6/D11	A6/D12					A6/D17	A6/D18	A6/D19
Universidades con programas de danza	A7	A7/D1	A7/D2							A7/D9		A7/D11	A7/D12					A7/D17	A7/D18	A7/D19
Propuestas laborales a los alumnos durante su formación	A8			A8/D3		A8/D5													A8/D17	

4.12.1 Análisis del Cruce de variables del FODA de la ENSB

Siguiendo el método de elaboración del plan estratégico, se analizó los cuadrantes resultantes de la matriz FODA. De este análisis se tiene las combinaciones de Oportunidades y Fortalezas (OF), las de Oportunidades y Debilidades (OD); las combinaciones de Amenazas y Fortalezas (AF) y por último, las posibilidades de las Amenazas y Debilidades (AD). A continuación se detallan las combinaciones posibles.

4.12.1.1 Análisis de Oportunidades y Fortalezas.

De lo mostrado en la Tabla N° 07 se establecen las siguientes combinaciones:

O1+O9+F4+F6+F13+F14+F15

Conjunción de oportunidades y fortalezas que indican la posibilidad de participar u organizar eventos nacionales e internacionales para estar presente y evidenciar la calidad de la formación en la ENSB.

O2+O3+O4+O6+O8+O9+F3+F4+F5+F6+F7+F8+F9+F10+F11+F12+F13+F14+F16

Combinación que subrayan las oportunidades de mostrar las fortalezas de la ENSB relacionadas a las ventajas competitivas ante otros centros de formación nacional o particular, sin grado o con grado superior. Este conjunto se aplicaría en un agresivo plan de marketing.

O5+O7+O8+F1+F2+F3+F4+F5+F6

Combinación que apunta a completar la adecuación al rango universitario, graduando y licenciando a los profesores y alumnos de la ENSB, pero, además, la posibilidad de iniciar la ruta de los post grados en danza.

4.12.1.2 Análisis de Oportunidades y Debilidades.

A partir de lo mostrado en la Tabla N° 08 se realizan las siguientes combinaciones:

O1+O2+O3+D2+D4+D14

Las oportunidades podrían perderse si se continúa con las debilidades de infraestructura que se traduce en aulas pequeñas y en escaso número; la falta de un teatro adecuado y un presupuesto que no permite crecer. Urge un presupuesto que permita crecer.

O1+O5+O7+D8

Actualizar el CAP aprovechando la oportunidad del rango académico permitirá incrementar personal calificado para las labores académicas y administrativas de la ENSB, así como posibilitar incorporar las remuneraciones de los docentes a las remuneraciones de la ley universitaria.

O1+O2+O3+O4+O5+O6+O8+O9+D3+D4+D9+D16

Combinación de oportunidades que nos permite apreciar la necesidad de una política de marketing y un plan operativo de marketing.

O3+O6+O7+O9+D11+D12+D15+D17+D18+D19

Combinación de oportunidades que nos hacen ver la necesidad de diversificar la oferta formativa, siempre en la especialidad de la danza, buscando más conocimiento, especialización y creaciones organizadas.

O5+O7+O8+D1+D4+D6+D13

El rango universitario, la posibilidad de otorgar licenciatura y la autonomía académica son oportunidades que podrían impulsar la autonomía administrativa y económica, para el crecimiento de la escuela, el incremento de remuneraciones.

O6+O8+D3+D16

Diversificar oferta formativa sobre la base de la oferta de licenciatura para incrementar la cantidad de alumnos y reducir la alta mortalidad estudiantil.

O7+D5

Incrementar la probabilidad de titulación de los graduados apelando a organizar eventos de titulación.

4.12.1.3 Análisis de Amenazas y Fortalezas.

A partir de la Tabla N° 09 se consideraron las siguientes combinaciones:

A2+A5+A6+F3+F4+F5+F6+F7+F8+F10+F13+F15+F16

Combinación de condiciones que indican la necesidad de informar con mayor frecuencia y precisión las ventajas de estudiar en la ENSB. Esto mediante una política y planes de marketing.

A3+A6+A8+F3+F6+F8+F12

Los problemas críticos de mortalidad y abandono o deserción estudiantil podrían reducirse apelando a un programa de información que enfoque en convencer al estudiante el costo de oportunidad que tiene el abandonar la formación en la ENSB.

A4+A5+A6+A7+F4+F6+F9+F11

La respuesta de la ENSB a la aparición de nuevas academias o universidades o incluso nuevas tendencia en la danza debe ser fortalecer su doctrina definida y su alta especialización a través de planes de marketing.

A6+F1+F2+F3

Combinación que indica la necesidad de diferenciar la posición de la ENSB ante la competencia apelando a su grado universitario y su posibilidad de ofrecer grados y títulos.

4.12.1.4 Análisis de Amenazas y Debilidades.

Para terminar el análisis de la matriz FODA, con lo mostrado en la Tabla N° 10, se consideraron las siguientes combinaciones:

A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7+D1+D2+D4+D14

Lograr ser reconocida como Unidad Ejecutora para alcanzar la autonomía económica y administrativa.

A5+A6+A7+D9

Sin políticas y planes de marketing la ENSB podría perder posición a pesar de tener todos los ingredientes para el éxito y el primer lugar en el posicionamiento de los grupos de interés.

A4+A5+A6+A8+D3+D5

Enfrentar la mortalidad estudiantil desde dos perspectivas, la del marketing o información y el propiciar convenios con los grupos de interés para un acuerdo sobre el número de horas de trabajo y la necesidad de no romper la continuidad de los estudios en la ENSB.

A4+A5+A6+A7+D12+D18+D19

Diversificar la oferta formativa, especializado aún más en danza clásica y buscar otras competencias que formar en danza.

A1+A2+A5+A6+A7+D11

Propiciar la constitución del ballet de cámara, un elemento que permitiría experiencia interpretativa en todos los niveles a los alumnos de la ENSB.

A5+A6+A7+A8+D17

Trabajar el día a día enfatizando en el conjunto de valores definidos para la práctica de la danza.

4.13 Objetivo específico 3: Objetivos estratégicos e indicadores de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017

La formulación de las estrategias sólo es posible una vez que se tienen definidos los objetivos de la institución. En este punto tenemos tres fuentes de derivación de objetivos: a) la visión, b) la misión y c) el análisis resultante del cruce de la matriz FODA.

Previamente se debe tener presente que los objetivos de la institución deben redactarse en los términos siguientes:

1. Comenzar con un verbo de acción afirmativa (Desarrollar un programa..., Reducir costos..., Mejorar capacidades...)
2. Especificar un solo resultado clave a lograrse (precisión)
3. Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse; y
4. Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente. (Eyzaguirre, 2006)

Además, es fundamental que incluyan elementos motivacionales que se evidencian en las siguientes características:

1. Que sean posibles de ser medidos
2. Que sean factibles o realizables.
3. Estimulantes
4. Flexibles
5. Derivados de la visión y misión establecidas
6. Generador con participación del personal
7. Aceptado por todos
8. Obligatorio

A partir del planteamiento de la visión se desprende el siguiente conjunto de objetivos estratégicos:

- 1) Acreditar la ENSB en un periodo no mayor a 3 años
- 2) Desarrollar por los menos un programa de post grado en al arte de la danza en un plazo de 5 años.
- 3) Triunfar por lo menos en 4 categorías como ejecutantes o intérpretes en eventos internacionales en los próximos 5 años
- 4) Triunfar por lo menos en 4 categorías como composición o coreografía en eventos internacionales o nacionales en los próximos 5 años.
- 5) Ser reconocido por los grupos de interés por la alta vocación de trabajo de sus graduados en encuestas de opinión anuales.

Desde la misión planteada, podemos sumar los siguientes objetivos:

- 1) Concluir con el proceso de adecuación a la ley universitaria en un plazo no mayor a 2013
- 2) Trabajar colectivamente en la preservación o incremento del comportamiento guiado en valores
- 3) Ser reconocidos por los grupos de interés como una escuela de la cual egresan y se gradúan intérpretes y docentes con la técnica depurada, disciplinados en el trabajo profesional y alta vocación de trabajo

- 4) Incrementar el número de graduados con trabajos de creación o investigación para optar el grado y título académico y su consecuente presentación en eventos de competencia
- 5) Incrementar el alumnado en los dos niveles de formación de la ENSB
- 6) Incrementar las funciones didácticas sobre la danza hacia la comunidad

Desde el análisis de la matriz FODA se derivan los siguientes objetivos

- 1) Participar en eventos nacionales e internacionales
- 2) Organizar eventos nacionales e internacionales
- 3) Diseñar una política y un plan de marketing
- 4) Licenciar al 100% de la plana docente de danza
- 5) Conseguir la autonomía económica
- 6) Actualizar el CAP
- 7) Incorporar a los docentes a la ley universitaria
- 8) Organizar Programas de titulación para artistas y programas de post grado.
- 9) Incrementar el número de alumnos
- 10) Reducir la mortalidad y el abandono estudiantil.
- 11) Lograr el nivel de Unidad Ejecutora
- 12) Establecer convenios con los grupos de interés
- 13) Incrementar la oferta de formación
- 14) Constituir el ballet de cámara
- 15) Trabajar el conjunto de valores relevantes para el trabajo en danza.

Para tener los objetivos claramente establecidos se concuerdan las tres vertientes de objetivos por lo cual, el conjunto de objetivos de la ENSB son los siguientes.

1. Acreditar la ENSB en un periodo no mayor a 3 años
2. Concluir con el proceso de adecuación a la ley universitaria
3. Licenciar al 100% de la plana docente de danza
4. Organizar programas de titulación para artistas y programas de post grado en el arte de la danza

5. Organizar eventos nacionales e internacionales
6. Participar en eventos nacionales e internacionales
7. Triunfar en categorías como ejecutantes o intérpretes en eventos internacionales en los próximos 5 años
8. Triunfar en categorías como composición o coreografía en eventos internacionales o nacionales en los próximos 5 años.
9. Ser reconocidos por los grupos de interés como una escuela de la cual egresan y se gradúan intérpretes y docentes con la técnica depurada, disciplinados en el trabajo profesional y alta vocación de trabajo
10. Trabajar colectivamente en la preservación o incremento del comportamiento guiado en valores especialmente para el trabajo en danza
11. Incrementar el alumnado en los dos niveles de formación de la ENSB
12. Incrementar el número de graduados con trabajos de creación o investigación para optar el grado y título académico
13. Incrementar la oferta de formación
14. Reducir la mortalidad y el abandono estudiantil.
15. Establecer convenios con los grupos de interés
16. Diseñar una política y un plan de marketing
17. Lograr el nivel de Unidad Ejecutora y la autonomía económica
18. Actualizar el CAP
19. Actualizar documentos de gestión
20. Incorporar a los docentes a la ley universitaria
21. Constituir el ballet de cámara
22. Incrementar las funciones didácticas sobre la danza hacia la comunidad

4.14 Establecimiento de indicadores y logros de gestión

A continuación se ordenan los objetivos de la ENSB en términos de objetivos con indicadores que sean objetivamente medibles. Si bien en la ENSB no existen todos los eslabones de la cadena de valor de servicios por las razones que se explicara en el Capítulo 3, se presenta la distribución de objetivos con la finalidad de dejar en claro su naturaleza o función.

A continuación de cada indicador se incluirá el logro de gestión hasta el presente 2015.

4.14.1 Eslabones o Actividades primarias

1. Marketing y ventas

- 1.1. Diseñar una política y un plan de marketing que incorpore el internet y las redes sociales para informar las ventajas competitivas de la ENSB en la formación de la danza, en un plazo de 3 meses.

Se implementó una dirección de Producción y marketing que permitió mejorar cualitativamente la imagen de la ENSB a la vez que incorporar el internet y las redes sociales para informar las ventajas competitivas de la ENSB en la formación de la danza. A la página web (<http://www.ensb.edu.pe/>) se le sumó una página en Facebook (<https://www.facebook.com/escuela.n.deballet>).

Los efectos de esta implementación se aprecian en la calidad del diseño gráfico y en la estrategia de difusión informativa.

En el Gráfico N° 19 se muestra el tipo de comunicaciones que la dirección y la administración de la ENSB elaboraban, con los elementos disponibles para ser publicados en algunos diarios de Lima. En los días de la dependencia del MINEDU no había presupuesto para elementos más elaborados o elaborados profesionalmente.

Después de 2013, la dirección de marketing y producción contó con mayor presupuesto y en el Gráfico N° 20 se

aprecia la diferencia cualitativa de las comunicaciones al público. En el Gráfico N° 21 se aprecia otra de las comunicaciones que tuvieron buen impacto cuando se cambió la estrategia de publicar sólo en algunos diarios de la capital. La nueva estrategia es colocar las imágenes en paneles publicitarios de algunos distritos de Lima tal como se muestra en la Gráfico N° 22.

Gráfico N° 19
Muestra del tipo de comunicaciones al público interesado hasta el 2013

Escuela Nacional Superior de Ballet

PERU Ministerio de Educación

EXAMEN DE ADMISIÓN 2013

Ley de Creación 16556

Formación Artística Superior (FAS)

CARRERAS PROFESIONALES:
Inteprete en Danza Clásica
Docente en Danza Clásica

REQUISITOS:
- 16 a 21 años de edad
- 4 fotos tamaño Pasaporte
- Copia DNI
- Certificado de Estudios Secundarios
- Certificado de Salud
- 6 años de Estudios de Ballet (solo en caso de Damas)
- Pago por Derecho de Examen.

INSCRIPCIONES:
CICLO DE PREPARACION
Del 15 de Diciembre al 31 de Diciembre 2012

Formación Artística Temprana (FAT)

REQUISITOS:
- 9 a 11 años de edad
- 4 fotos tamaño Pasaporte
- Copia DNI
- Hojeta de Notas del Colegio
- Pago por Derecho de Examen.

INSCRIPCIONES:
Del 15 de Diciembre al 04 de Enero 2013

INFORMES:
Teléfonos:
Administración: 4493488
Nivel F.A.Superior: 2713797

Calle Spencer Mz "O" Lt. 2 Urb. Calera de la Merced - Surquillo
www.ensb.edu.pe /ensb.ballet@gmail.com/ ensb@speedy.com.pe

Fuente: www.ensb.edu.pe

Gráfico Nº 20
Muestra del tipo de comunicaciones al público después de 2013



Fuente: www.ensb.edu.pe

Gráfico Nº 21
Muestra alternativa de la comunicación al público de el examen de admisión



Fuente: www.ensb.edu.pe

Gráfico Nº 22

La nueva estrategia de información en paneles de las calles de Lima



2. Personal de contacto

2.1. Trabajar colectivamente en la preservación o incremento del comportamiento guiado en valores especialmente para el trabajo en danza para incrementar ratios de puntualidad y cumplimiento de horas de trabajo no menores al 95%.

No se avanzó en este objetivo.

3. Soporte físico y habilidades

3.1. Organizar por lo menos un programa de titulación para artistas y un programa de post grado en el arte de la danza para el 2013 y 2014.

Se ejecutó el I Curso de Complementación Pedagógica para Artistas de la Danza, al amparo de las leyes 28131 y la 29630.

Desde setiembre de 2013 hasta diciembre de 2014 se implementó un currículo de cuatro semestres equivalente a un total de 88 Créditos.

Ingresaron 19 artistas de la danza con más de 10 años de experiencia comprobada, llegando a egresar el 100% de ellos.

3.2. Organizar 2 eventos nacionales e internacionales bianuales en los próximos 5 años.

En 2013 se organizó el X Festival Internacional de Jóvenes Bailarines. En el evento se contó con la participación de países latinoamericanos, de América del Norte y de Europa

3.3. Participar en por los menos 3 eventos nacionales e internacionales en los próximos 5 años.

La participación de la ENSB en certámenes internacionales se ha estabilizado los últimos 3 años. En la Tabla N° 11 se muestran los destinos en las que delegaciones de la ENSB han arribado. Para el presente 2015, segundo semestre, se prevé la participación de una delegación en Copenhague – Dinamarca.

Tabla N° 11
Participación en certámenes de danza nacional e internacional de la ENSB

AÑO	DESCRIPCIÓN	PAIS
2015	XII Festival Internacional De Jóvenes Bailarines	Dinamarca
2014	XI Festival Internacional De Jóvenes Bailarines	Alemania
2013	X Festival Internacional De Jóvenes Bailarines	Perú
2012	9th International Young Dancers Festival Of 2012	Polonia
	IX Festival Internacional De Jóvenes Bailarines	12/05/2012 Al 22/05/2012
	Muestra Internacional De La Danza	México 8 Al 15 De Julio
	Concurso Internacional De Ballet Clásico	Venezuela Caracas 12 Al 17 De Junio
2011	VIII International Young Dancers Festival	Miami 08 Al 15 De Mayo
2010	-	-

3.4. Triunfar en por lo menos 2 categorías como ejecutantes o intérpretes en eventos internacionales en los próximos 5 años

En 2012 se logró un reconocimiento por participación en 9th International Young Dancers Festival Of. Polonia. En posteriores participaciones en Perú (2013) y Alemania (2014) no se logró ningún premio o mención.

3.5. Triunfar en por los menos 1 categorías como composición o coreografía en eventos internacionales o nacionales en los próximos 5 años.

No se logró este objetivo en ninguna categoría o mención.

4. Prestación

4.1. Licenciar al 100% de la plana docente de danza hacia el 2013

Desde el agosto 2012 hasta mayo de 2013 se llevó a efecto el Primer Curso de Complementación Académica destinada básicamente a los docentes de danza de la ENSB que detentando el título profesional debían adecuarse a la ley universitaria 23733 para poder ejercer docencia en la ENSB con Rango Universitario.

Cómo resultado se expidieron 12 diplomas de Grado de Bachiller registrados en la ANR en el 2014.

De los 12 docentes que obtuvieron el grado de bachiller ninguno ha iniciado los trámites para su licenciatura

4.2. Incrementar la oferta de formación para especialización de artistas de la danza con por lo menos 2 programas de especialización.

No se trabajó en este objetivo

5. Clientes

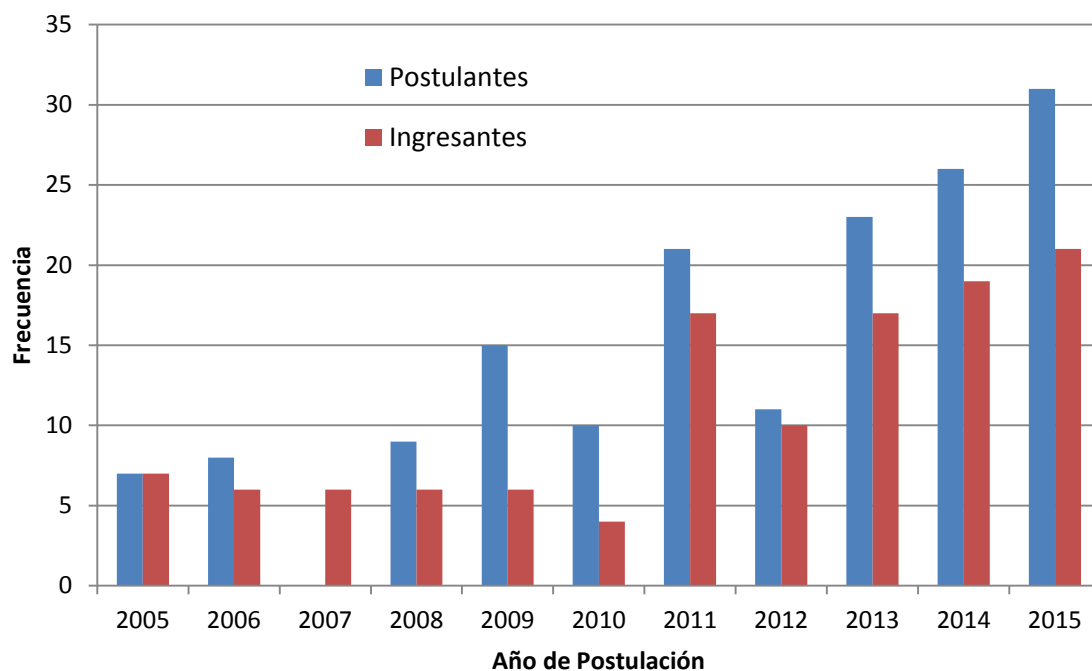
5.1. Reducir la mortalidad y el abandono estudiantil en un 80% en los próximos 5 años.

No se avanzó en este objetivo

5.2. Incrementar en 50% el alumnado en los dos niveles de formación de la ENSB.

En la Gráfico N° 23 se puede observar que el número de postulantes se incrementa notablemente a partir de 2013, año en que empezó a funcionar la dirección de producción. Para este 2015 se alcanzó la cifra record de los últimos 10 años: 31 postulantes. En términos porcentuales y tomando como base el 2012 la postulación ha crecido 282%

Gráfico N° 23
Evolución del número de postulantes e ingresantes a la ENSB



Fuente: Formación Artística Superior - ENSB (2015).

Asimismo el número de ingresantes se incrementa hasta alcanzar un número de 25 en el presente 2015. Tomando como base el año 2012, el ingreso creció 210%.

5.3. Incrementar el número de graduados con trabajos de creación o investigación para optar el grado y título académico en un 90% por promoción en los próximos 5 años.

No se cumple con este objetivo.

5.4. Establecer convenios con los grupos de interés para reducir en 80% las tardanzas por cruces de actividades y mortalidad estudiantil causados por demanda laboral.

No se activó este objetivo.

5.5. Constituir el ballet de cámara en un plazo máximo de 3 años.

En este año 2015 se realizó la primera convocatoria para cubrir las plazas de ejecutantes para el Ballet de Cámara de la ENSB.

6. Otros clientes

6.1. Incrementar a por lo menos 2 al año, las funciones didácticas sobre la danza hacia la comunidad enfatizando en la edad de formación temprana.

No se activó este objetivo.

6.2. Ser reconocidos en encuestas anuales por los grupos de interés como una escuela de la cual egresan y se gradúan intérpretes y docentes con la técnica depurada, disciplinados en el trabajo profesional y alta vocación de trabajo, en encuestas anuales a los grupos de interés.

Aunque se reconoce a la ENSB como una institución de seria competencia formativa, no se activó la comprobación de este objetivo.

4.14.2 Eslabones o Actividades de apoyo

7. Dirección General y Recursos Humanos

7.1. Lograr el nivel de Unidad Ejecutora y la autonomía económica en un plazo no mayor a cinco años.

Este objetivo se alcanzó luego de una paciente serie de visitas a congresistas y ministerios. Un especial agradecimiento al congresista Johnny Cárdenas Cerrón, quien asumió como suyo el objetivo y logró enfocar consensos en favor de la autonomía de la ENSB.

En la Ley de presupuesto 30281 para el año 2015, se crea, entre otras, la Unidad Ejecutora ENSB en el pliego del Ministerio de Educación. En el Gráfico N° 24 se agradece la participación del Congresista Cárdenas

Gráfico N° 24
Nota informativa y de agradecimiento de la creación de la Unidad Ejecutora Escuela Nacional Superior de Ballet

Gracias al decidido apoyo del congresista
Johnny Cárdenas Cerrón,
se ha logrado la creación de la UNIDAD EJECUTORA
ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE BALLET
en el Presupuesto Público 2015,
aprobado mediante Ley 30281.

Mediante esta disposición,
nuestra institución tendrá un mayor nivel
de autonomía administrativa y económica.



Fuente: www.ensb.edu.pe

En el Gráfico N° 25 se muestra el extracto publicado en el suplemento de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano el jueves 4 de diciembre de 2014.

Gráfico N° 25
Extracto de la Ley de Presupuesto de la Nación N° 30281 dando cuenta de la creación de la Unidad Ejecutora ENSB

SEPTUAGÉSIMA PRIMERA. Dispónese que, la creación de las siguientes unidades ejecutoras, durante el Año Fiscal 2015, se sujeta al presupuesto institucional de las entidades respectivas en las que se creen, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público, y para tal efecto, los pliegos presupuestarios que propongan su creación quedan exceptuados sólo del requisito del monto del presupuesto anual por toda fuente de financiamiento establecido en el artículo 58 de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto:

- Unidad Ejecutora Hospital de Quillabamba, en el pliego Gobierno Regional de Cusco.
- Unidad Ejecutora Hospital Alfredo Callo Rodríguez - Sicuani - Canchis, en el pliego Gobierno Regional de Cusco.
- Unidad Ejecutora de los Institutos Superiores Tecnológicos José Abelardo Quiñónez Gonzales de Tumbes; 24 de Julio de Zarumilla; Contraalmirante Manuel Villar Olivera de Contraalmirante Villar-Zorritos y del Instituto Superior Pedagógico José Antonio Encinas de Tumbes en el Pliego Gobierno Regional del departamento de Tumbes.
- Unidad Ejecutora Escuela Nacional Superior de Ballet, en el pliego Ministerio de Educación.
- Unidad Ejecutora Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro", en el pliego Ministerio de Educación.

Fuente: El Peruano. Normas Legales. Jueves 4 de diciembre de 2014. Pág. 539213

7.2. Actualizar el CAP hacia el 2016 para incorporar un 100% de personal necesario para el funcionamiento eficiente de la ENSB

No se inició acciones para este objetivo


7.3. Acreditar la ENSB en un periodo no mayor a 3 años

No se inició acciones para este objetivo

7.4. Concluir con el proceso de adecuación a la ley universitaria hacia el 2013.

Una de las primeras acciones fue elaborar el currículo formativo según los estándares de la ANR (hoy desactivada). Se trabajó el verano del 2012. El 2 de abril de 2012, la ANR emitió una resolución (Nº 0370-2012), aprobando los currículos de la ENSB (ver Gráfico Nº 26).


Gráfico Nº 26 Resolución 0370 de la ANR aprobando los currículos de la ENSB




ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES
COMISION DE COORDINACION INTERUNIVERSITARIA


Resolución Nº 0370-2012-ANR

Lima, 2 de abril de 2012

 Que, mediante informe Nº 036-2012, de fecha 24 de enero de 2012, la Dirección General de Desarrollo Académico y Capacitación de la ANR, informa que los citados planes de estudio de las carreras que imparte la citada Casa Superior de Estudios, han sido elaborados en base a los criterios establecidos por el artículo 23º de la Ley Nº 23733 y las normas establecidas por la Guía de Adecuación de Instituciones Educativas de la precitada Ley, aprobada por Resolución Nº 599-2011-ANR de fecha 03 de junio de 2011; por lo que procede expedir la correspondiente Resolución de ratificación;

 Que, por memorando Nº 130-2012-SE, de fecha 1 de febrero de 2012, la Secretaría Ejecutiva, dispone la elaboración de una resolución, declarando que la mencionada Escuela Superior, ha organizado su plan de estudio de las carreras profesionales que imparte de acuerdo a Ley;

Estando a lo autorizado por la Alta Dirección;

 De conformidad con la Ley Nº 23733 y en uso de las atribuciones conferidas al Presidente de la Asamblea Nacional de Rectores, en virtud del Reglamento General de la Comisión de Coordinación Interuniversitaria;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Declarar que la Escuela Nacional Superior de Ballet, con sede en la ciudad de Lima, ha organizado los respectivos planes de estudio de las carreras que imparten de acuerdo con lo establecido en el artículo 23º de la Ley Nº 23733 y la Guía de Adecuación de Instituciones Educativas de la ya mencionada Ley, aprobada por Resolución Nº 599-2011-ANR, quedando en consecuencia aprobados para su ejecución:

- Carrera : Docente en Danza Clásica.
- Carrera : Interprete en Danza Clásica.

7.5. Incorporar a los docentes a los beneficios y obligaciones de la ley universitaria 23733 en un plazo no mayor de 3 años.

No se activó este objetivo. Este objetivo tendría que revisarse ante la dación de la nueva ley universitaria N° 30220 del 2014.

8. Organización interna y tecnología

8.1. Actualizar documentos de gestión hacia abril de 2014.

Se actualizó el Reglamento de Grados y Títulos de la ENSB.

Se modificó el Reglamento Interno, sin embargo está pendiente el Manual de Funciones de la ENSB.

Se elaboró el Plan estratégico de la ENSB.

9. Infraestructura y ambiente

Se plantea el objetivo de construir por lo menos 2 aulas con dimensiones mayores a los 70 m² en los próximos 3 años.

Si bien la falta de aulas con las dimensiones adecuadas y de un teatro ad hoc para la práctica de ballet, configuran debilidades claves para la ENSB, no se ha podido avanzar en la ampliación de instalaciones adecuadas. Sin embargo en el corto plazo como unidad ejecutora la dirección general y la dirección de administración han conseguido rápidamente logros importantes que a continuación se detallan.

En el 2015 se pudo concretar la construcción un servicio de duchas y vestuario más grande para los alumnos de FAS y FAT. En el Gráfico N° 27 se aprecia el pabellón de aulas de danza hasta diciembre de 2014

Gráfico N° 27
Pabellón de aulas de ballet hasta 2014



En los meses de febrero y marzo de 2015 se concretó la construcción, ampliación del servicio de duchas para los alumnos de la escuela. En el Gráfico N° 28 se muestra la nueva estructura.

Gráfico N° 28
Ampliación de los servicios de duchas para los alumnos de la ENSB



En marzo de 2015 se inició una serie de acciones destinadas a mejorar el área de aulas de FAS, que incluía lo siguiente:

- a) Cambio del cableado eléctrico*
- b) Elevación y mejora de los techos de aulas y oficina FAS*
- c) Cambio de computadoras para todas las oficinas y laboratorio de computo de estudiantes*
- d) Adquisición y adecuación de equipos de copiado o multifuncionales de última generación*
- e) Incremento de la calidad de servicio de Internet y red interna*
- f) Instalación de aire acondicionado para oficinas*
- g) adquisición de nuevas carpetas individuales para estudiantes*
- h) adquisición de sillas y mesas para áreas de espera y refrigerio*
- i) adquisición de nuevos casilleros para estudiantes*
- j) Central telefónica con servicio de anexo para oficinas.*

10. Abastecimiento

No se plantean objetivos estratégicos para el abastecimiento ya que se considera un área con buen funcionamiento.

4.15 Objetivo específico 4: Determinación de estrategias para los objetivos estratégicos de la Escuela Nacional Superior de Ballet para el período 2012-2017

A partir de los objetivos se debe establecer las estrategias por las cuales esos serán logrados. A continuación se muestra las estrategias seleccionadas a partir de la clasificación que expone D'Alessio.

4.15.1 Estrategia genérica

El objetivo final de adoptar una estrategia es “conseguir una ventaja competitiva, superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.” (D'Alessio, 2008).

De las estrategias genéricas mencionadas por D'Alessio (2008) se piensa que la llamada de ENFOQUE. Al respecto D'Alessio dice lo siguiente:

Si la organización es pequeña se elige la estrategia de enfoque, que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. (D'Alessio, 2008, pág. 229)

Esta parecería ser una estrategia generada para una institución pequeña y concentrada justamente en la calidad de sus productos educacionales, como la ENSB; una institución que se concentra en un grupo particular de clientes, con una línea de servicio bien definida: la enseñanza de la danza clásica. Como el mismo D'Alessio indica la *estrategia de enfoque* puede adoptar la forma de costo o la diferenciación. La ENSB tiene sobre este punto una interesante posición: ya aplica una diferenciación a un bajo costo.

4.15.2 Estrategias Externas Alternativas

Son aquellas estrategias que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas (D'Alessio, 2008). En este grupo de estrategias D'Alessio lista cuatro grupos: integración, intensivas, diversificación y defensivas. De estas reviste especial atención las intensivas.

De este conjunto de estrategias son pertinentes al plan estratégico de la ENSB las estrategias INTENSIVAS.

A su vez las estrategias intensivas se subdividen en estrategias de penetración en el mercado, de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos. De estas tres la estrategia de desarrollo de productos se muestra como la opción más interesante y prometedora en la consecución de las metas de la ENSB. La situación se presenta favorable a la creación de productos educativos que complementen la formación que actualmente se brinda.

Para aplicar las estrategias externas alternativas es necesario adoptar alguna Modalidad Estratégica. Una modalidad, simple en su adopción y necesaria a los fines formativos de la ENSB es la de la Alianza Estratégica. A partir de la meta de lograr mejores intérpretes y docentes de danza clásica, se puede aunar criterios y acciones para lograr que los alumnos de la ENSB concluyan exitosamente el currículo formativo. Con algunos convenios claves podría reducirse el abandono de alumnos en la ENSB. La alianza estratégica consiste en hacer algún proyecto o proceso sin tener que crear otra organización.

4.15.3 Estrategias Internas

Las estrategias internas son aquellas que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito (D'Alessio, 2008)

Las estrategias internas se enfocan en las debilidades de la organización. El objetivo claro y simple es el de mejorarlas o resolverlas para así usar las competencias que la diferencian y sus fortalezas en la competencias

Entre las estrategias interna apropiadas a la situación de la ENSB, se sostiene que la estrategia Facilitadora como la referenciación o Benchmarking.

El benchmarking es un proceso de mejoras organizacionales en el que se evalúa los productos, servicios y procesos de la organización con los productos servicios y procesos de otras organizaciones que son reconocidas como de la mejor o mejores prácticas.

Este proceso se puede ejecutar en solitario, vía alianzas (joint ventures), o vía terceros. D'Alessio (2008) recomienda que para que sea un proceso realmente productivo se debe ser exigentes con el criterio de comparación, apuntando siempre a lo siguiente:

1. Usar como modelo y aprender siempre de los mejores del mundo
2. Plantearse referencias de comparación realmente altas, solo así se mejora,
3. Nunca decaer en el proceso de investigación, es permanente.

Ahora bien, el tipo de Benchmarking que podría funcionar en la ENSB sería el Benchmarking Funcional, en el que se cumple el supuesto básico de comparación y emulación aunque no se esté en el mismo sector; además, en palabras de Shewhart, se debe seguir el proceso planear, hacer, evaluar, actuar (PDCA, siglas en inglés) o también conocido como Círculo de Deming.

4.16 Objetivo general: Elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional de la ENSB para el periodo 2012-2017.

Todo el proceso anterior lleva a declarar la consecución del objetivo general que era la elaboración del proyecto de desarrollo institucional.

El proyecto de desarrollo de la ENSB contiene una propuesta de visión, una propuesta de misión, un conjunto de objetivos estratégicos y las estrategias sugeridas para arribar con éxito a los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES

Habiéndose planteado objetivos estratégicos en función a sus necesidades de crecimiento, los cuales se han hecho gestionado y logrado en diferentes grados, se concluye en los siguientes términos:

1. Se afirmó un plan de desarrollo institucional con la participación de la comunidad respecto a la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias básicas para el logro de los objetivos.
2. Se culminó con el proceso de adecuación a la ley universitaria 23733. A través de un nuevo currículo y documentos de gestión pertinentes.
3. Se incrementó el alumnado en los dos niveles de formación de la ENSB. En Formación Superior se incrementó la postulación en 282% y el ingreso en 210%.
4. Se culminó el Primer Curso de Complementación pedagógica que otorgó el grado de bachiller al 100% de la plana docente.

RECOMENDACIONES

1. Para cumplir con la visión propuesta es fundamental avanzar en un plan motivacional que incremente la participación del personal administrativo y, especialmente, del personal docente. Por ello es de crucial importancia que el personal asuma un plan de mejoras de la institución como si fuera un plan de mejoras personal.
2. Si bien la acreditación de la ENSB se colocó como el objetivo de primer orden, el objetivo sólo podrá lograrse en la medida que se licencien todos los profesores de la escuela, primero, y que se concluya el proceso de adecuación a la ley universitaria. Los planes de acción deberán contemplar este orden.
3. Es más probable que la estrategia genérica de enfoque en costo se aplique sin mucho contratiempo, sin embargo la estrategia externa alternativa podría necesitar previamente el logro de la autonomía administrativa, en la medida que una limitación actual estriba en que la dirección general no puede firmar convenios. Con respecto a la

estrategia interna del benchmarking funcional, el plan deberá contemplar un proceso motivacional que cambie posibles actitudes anti cambios hacia un sentido positivo a los cambios y mejoras.

REFERENCIAS

- Alcaide, L. (Diciembre de 2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Recuperado el 15 de mayo de 2013, de Palermo Business Review (2): http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Altair Consultores. (2011). *La elaboración del plan estratégico*. Valencia: Altair.
- Alvarado, O. (2008). *Gestión de proyectos educativos*. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Andretich, G. (2008). El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 109-135.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Birdsall, D. G. (s/f). *Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective*. Recuperado el 20 de setiembre de 2012, de ALA.org: <http://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksonographs/pil/pil49/birdsall>

- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Capella, J. (2000). *Planificación de la educación*. Lima: PUCP.
- Carranza, G. (15 de Abril de 2013). Bruno Di Leo: el peruano detrás de las ventas globales de IBM - Tendencias. *Gestión*.
- Castro, A. (09 de abril de 2013). *Anuncian que nueva Ley Universitaria se aprobará en mayo*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Corresponsales.pe conectados con tu universidad: <http://www.corresponsales.pe/política/universidades/item/1093-anuncian-que-nueva-ley-universitaria-se-aprobará-en-mayo>
- Castro, A. (17 de enero de 2013). *Congreso inicia debate de propuestas en busca de nueva Ley Universitaria*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Corresponsales.pe conectados con tu universidad: <http://www.corresponsales.pe/política/noticias-en-general/item/789-congreso-inicia-debate-de-propuestas-en-busca-de-nueva-ley-universitaria>
- Castro, A. (24 de enero de 2013). *Preparan proyecto de ley que integra a los centros superiores con las universidades*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Corresponsales.pe conectados con tu universidad: <http://www.corresponsales.pe/política/universidades/item/813-preparan-proyecto-ley-que-integra-a-los-centros-superiores-con-las-universidades>
- Chirinos Ponce, R. (09 de Octubre de 2006). *Cifras y modelos de la educación privada en educación*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de Educar Comunidades virtuales de aprendizaje colaborativo: <http://portal.educar.org/foros/cifras-y-modelos-de-la-educacion-privada-peruana>
- Daft, R., & Marcic, D. (2009). *Understanding management*. Nashville: South Western.
- D'Alessio, F. (2008). *EL proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum.

Economía y Educación en el Perú . (29 de Setiembre de 2010). Recuperado el 18 de Mayo de 2013, de Inversión en educación en Lima Metropolitana: aporte de los gobiernos locales: <http://ecoeduperu.blogspot.com/2010/09/inversion-en-educacion-en-lima.html>>

El Comercio. (01 de mayo de 2013). La famosa reelección conyugal es un invento de Alan García", afirmó Sergio Tejada. *El Comercio*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de El Comercio.pe: <http://elcomercio.pe/actualidad/1570992/noticia-famosa-reeleccion-conyugal-invento-alan-garcia-afirmo-sergio-tejada>

El Comercio. (04 de mayo de 2013). Labor de la PNP es sólo buena. *El Comercio*. Recuperado el 04 de mayo de 2013, de El Comercio.pe: http://elcomercio.pe/actualidad/1572172/noticia-solo-considera-buena-muy-buena-labor-pnp-seguridad-ciudadana_1

El Comercio. (29 de abril de 2013a). Crecimiento económico de Estados Unidos fue de 2.5% en el primer trimestre. *El Comercio*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de El Comercio .pe: <http://elcomercio.pe/economia/1568990/noticia-crecimiento-economico-estados-unidos-fue-5-primer-trimestre>

El Comercio. (28 de febrero de 2013b). Recorte de gastos de EEUU afectará economía mundial advirtió FMI. *El Comercio*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de El Comercio.pe: <http://elcomercio.pe/economia/1543614/noticia-recorte-gastos-eeuu-afectara-economia-mundial-advirtio-fmi>

El Comercio. (25 de abril de 2013c). España: más de seis millones de personas no tienen puesto de trabajo. *El Comercio*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de El Comercio.pe: <http://elcomercio.pe/economia/1568485/noticia-espana-mas-seis-millones-personas-no-tienen-puesto-trabajo>

El Comercio. (19 de abril de 2013d). Otros países están en la cuerda floja. *El Comercio*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de El Comercio.pe:

<http://elcomercio.pe/economia/1565888/noticia-que-otros-paises-europeos-estan-cuerda-floja-rescate-chipre>

ENSB, E. N. (2000). *Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2001-2005*. Lima.

Eyzaguirre, N. (Setiembre de 2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Lima, Perú: Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa.

Fullan, M., & Hargreaves, A. (2002). *La escuela que queremos*. Argentina: Amorrortu.

Galindo, C., & Indacochea, F. (2002). Elaboración y aplicación del proyecto de desarrollo institucional en los centros educativos de primaria y secundaria. En J. Rodríguez, & S. Vargas, *Análisis de los resultados y metodología de las pruebas CRECER 1998. Documento de trabajo N° 13* (págs. 39-54). Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Gestión.pe. (25 de noviembre de 2012). *El Ejecutivo promulgó Ley de la Carrera Pública Magisterial*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Gestión EL diario de economía y negocios de Perú: <http://gestion.pe/politica/ejecutivo-promulgo-ley-carrera-publica-magisterial-2052559>

Gestión.pe. (13 de abril de 2013). "Gobierno 'juega a ser empresario' con propuesta de adquirir La Pampilla". *Gestión El diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/economia/gobierno-juega-empresario-propuesta-petroperu-adquirir-pampilla-2063608?href=nota_rel

Gestión.pe. (24 de abril de 2013). Alan García cuestionó posible compra de Repsol por parte del Gobierno. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/economia/alan-garcia-cuestiono-posible-compra-repsol-parte-gobierno-2064500?href=nota_rel

Gestión.pe. (19 de abril de 2013). BCP: Confianza de familias y empresas anticipa una dinámica. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de*

Perú. Recuperado el 19 de abril de 2013, de Gestión: <http://gestion.pe/economia/bcp-confianza-familias-y-empresas-anticipa-dinamica-economica-favorable-segundo-semester-2064152>

Gestión.pe. (29 de abril de 2013). Confiep: “Estamos al inicio de la transformación del Perú con un Estado avasallador”. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/economia/pablo-secada-petroperu-porqueria-poco-transparente-y-corrupcion-2064837?href=nota_rel

Gestión.pe. (25 de abril de 2013). De Soto: "Compra de Repsol obviamente es un cambio en la orientación económica". *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: <http://gestion.pe/economia/soto-compra-repsol-cambiar-orientacion-economica-peru-2064617>

Gestión.pe. (15 de abril de 2013). Economía peruana crece un 4.98% en febrero, menos de lo esperado por analistas. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de Gestión.pe: <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-se-desacelera-y-crece-498-febrer-2063650>

Gestión.pe. (02 de mayo de 2013). Gobierno retrocede: Petroperú no comprará activos de Repsol. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/economia/confirmado-petroperu-no-comprara-repsol-2065111?href=nota_rel

Gestión.pe. (22 de abril de 2013). Juan Jiménez: “El Gobierno no está preocupado por La Pampilla”. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/economia/juan-jimenez-gobierno-no-esta-preocupado-pampilla-2064303?href=nota_rel

Gestión.pe. (18 de abril de 2013). La inversión pública y privada superará el 27% del PBI durante el 2013. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de Gestión:

<http://gestion.pe/economia/inversion-publica-y-privada-superara-27-pbi-durante-2013-2064032>

Gestión.pe. (03 de abril de 2013). MEF: El gasto público creció 20% durante el primer trimestre. *Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de Gestión: <http://gestion.pe/economia/mef-nivel-ejecucion-presupuestal-se-duplico-primer-trimestre-2062906>

Gestión.pe. (14 de marzo de 2013). Perú ocupa el puesto 77 en Índice de Desarrollo Humano del PNUD y mejora su situación. *Gestión.pe El Diario de Economía y Negocios*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de Gestión.pe: <http://gestion.pe/economia/peru-se-ubico-puesto-77-indice-desarrollo-humano-pnud-2061487>

Gestión.pe. (03 de abril de 2013). Petroperú presenta oferta preliminar por activos de Repsol en Perú. *Gestión EL Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 05 de mayo de 2013, de Gestión.pe: http://gestion.pe/empresas/petroperu-presenta-oferta-preliminar-activos-repsol-peru-2062907?href=nota_rel

Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.

Habermas, J. (1984). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.

Helgesen, S. (1990). The female advantage. Women's ways of leadership. En M. d. Mujer, *International Women's Forum*. Doubleday.

Hellriegel, D., Jakson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores S. A.

Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: McGraw-Hill interamericana Editores S. A. de C. V.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Concepts strategic management. Competitiveness & Globalization*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (30 de mayo de 2012). *INEI*. Recuperado el 03 de mayo de 2013, de INEI: <http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobr>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de abril de 2013). *INEI en Cifras*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de abril 2013 Produciendo estadísticas para el desarrollo del Perú: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/03.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (31 de enero de 2013). *Inei.gob.pe*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de Estadísticas de seguridad ciudadana. Informe técnico N° 3. Marzo 2013: <http://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de Abril de 2013). *Reporte Técnico N° 01 Marzo Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de www.inei.gob.pe

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de abril de 2013). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.inei.gob.pe/web/NuestrasActividadesFlotantePrincipal.asp?file=16165.jpg&idi=E>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de abril de 2013). *INEI en cifras*. Recuperado el 2013 de abril de 2013, de abril 2013 Produciendo estadísticas para el desarrollo del Perú: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/04.html>

Kerlinger, F. N. (1985). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill interamericana Editores S. A. de C. V.

La República.pe. (29 de diciembre de 2012). Maestros de Cusco pedirán a TC anular nueva Ley de Reforma Magisterial. *Grupo La República*

Publicaciones S.A. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de La República.pe: www.larepublica.pe/28-12-2012/maestros-de-cusco-pediran-tc-anular-nueva-ley-de-reforma-magisterial

La República.pe. (04 de mayo de 2013). Cese de maestros mayores de 65 años empieza a fines de mayo según Educación. *Grupo La República Publicaciones S.A.* Recuperado el 09 de mayo de 2013, de LaRepública.pe: <http://www.larepublica.pe/04-05-2013/cese-de-maestros-mayores-de-65-anos-empieza-fines-de-mayo-segun-educacion>

La República.pe. (25 de enero de 2013). Cusco: Demanda contra la Ley de Reforma Magisterial será presentada nuevamente. *Grupo La República Publicaciones S.A.* Recuperado el 09 de mayo de 2013, de LaRepública.pe: www.larepublica.pe/24-01-2013/demanda-contra-ley-de-reforma-magisterial-sera-presentada-nuevamente

La República.pe. (23 de febrero de 2013). Evaluarán en agosto a docentes de ley del profesorado. *Grupo La República Publicaciones S.A.* Recuperado el 09 de mayo de 2013, de LaRepública.pe: www.larepublica.pe/23-02/2013/evaluaran-en-agosto-docentes-de-ley-del-profesorado

La República.pe. (03 de mayo de 2013). Gobierno aprueba reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. *Grupo La República Publicaciones S.A.* Recuperado el 09 de mayo de 2013, de [larepublica.pe](http://www.larepublica.pe): www.larepublica.pe/03-05-2013/gobierno-aprueba-reglamento-de-la-ley-de-reforma-magisterial

Macchiarola, V. (10 de Enero de 2005). *Enfoques de planeamiento y racionalidad de la acción*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Macchiarola.htm>

Macchiarola, V., & Martin, E. (2007). Teorías implícitas sobre la planificación educativa. *Revista de Educación*, 353-380.

Malpartida, C. (07 de mayo de 2013). Este año más de 8 mil docentes mayores de 65 años serán cesados. *La República*. Recuperado el 09 de mayo

de 2013, de LaRepublica.pe: <http://www.larepublica.pe/07-05-2013/este-ano-mas-de-8-mil-docentes-mayores-de-65-anos-seran-cesados>

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Altadir.

McCarthy, T. (1987). *La teoría crítica de Jürgen Habermas*. Madrid: Tecnos.

Medianero, D. (2001). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales. *Moneda*, 42-55.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Herper & Row.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Perú21. (05 de noviembre de 2012). Aprueban asignaciones e incentivos para maestros. *Perú21*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Perú21.pe: <http://peru21.pe/politica/aprueban-asignaciones-incentivos-maestros-2102107>

Perú21. (11 de diciembre de 2012). Aumento en enero. *Perú21*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Perú21: <http://peru21.pe/impres/aumento-enero-2107336>

Perú21. (04 de mayo de 2013). Nuevo reglamento para sector docente. *Perú21*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de Perú21: <http://peru21.pe/impres/nuevo-reglamento-sector-docente-2129374>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Salazar, Z. (2006). Acreditación y planeamiento estratégico: experiencia de la escuela de psicología. *Revista de Ciencias Sociales I-II*, 119-130.

- Salinas, E. (08 de mayo de 2013). Maestros que alcancen el octavo nivel ganarán hasta 5.390 soles. *La República*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de LaRepublica.pe: <http://www.larepublica.pe/08-05-2013/maestros-que-alcancen-el-octavo-nivel-ganaran-hasta-5390-soles>
- Sánchez, E. (2005). *Para un planeamiento estratégico de la educación. Elementos conceptuales y metodológicos*. Córdova: Editorial Brujas.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores.
- Sistema Nacional de Inversión Pública. (2012 de octubre de 2012). *snip.gob.pe*. Recuperado el 04 de mayo de 2013, de *snip.gob.pe*: <http://www.inei.gob.pe/perucifras>
- Sistema Nacional de Inversión Pública. (01 de abril de 2013). *snip.gob.pe*. Recuperado el 04 de mayo de 2013, de *snip.gob.pe*: <http://www.snip.gob.pe/index.php/10-snip/acerca-del-snip/196-fbi-closes-in-on-zombie-pc-gang-2>
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México D. F.: Continental.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Tamayo, M. (1990). *EL proceso de la investigación científica. Fundamentos de investigación*. México D. F.: Editorial LIMUSA S. A.
- Tarazona, D. (2009). *El planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas del distrito de Puente Piedra*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- The Economist. (2013). *Democracy index 2012*. Recuperado el 3 de 11 de 2013, de https://portoncv.gov.cv/dhub/porton.por_global.open_file?p_doc_id=10

Thorne, C. (2002). ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario? En C. Aljovín de Losada, & C. Germaná Cavero, *La universidad en el Perú* (págs. 159 - 164). Lima: Fondo Editorial UNMSM.

Wikipedia. (25 de abril de 2013). *Índice de democracia*. Recuperado el 15 de mayo de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_democracia

ANEXOS

ANEXO A:

Matriz de consistencia del proceso de elaboración del PDI de la ENSB

ANEXO B

Formato para definir la misión

ANEXO C

Formato para elaborar la visión

ANEXO D

Formato para evaluar valores

ANEXO E

Formato para identificar valores éticos

ANEXO F

Formato para evaluar valores de desarrollo

ANEXO G

Formato para identificar debilidades

ANEXO H

Formato para identificar fortalezas

ANEXO I

Formato para identificar amenazas

ANEXO J

Formato para identificar oportunidades

ANEXO K

Formato para análisis de la profesión de la danza

ANEXO L

Formato para analizar la personalidad del especialista en danza clásica

ANEXO M

Opiniones de los participantes sobre las Oportunidades de la ENSB

ANEXO N

Opiniones de los participantes sobre las Amenazas de la ENSB

ANEXO O

Opiniones de los participantes sobre las Fortalezas de la ENSB

ANEXO P

Opiniones de los participantes sobre las Debilidades de la ENSB

ANEXO Q

Opiniones de los participantes sobre la Visión de la ENSB

ANEXO R

Opiniones de los participantes sobre la Misión de la ENSB

ANEXO A:
Matriz de consistencia del proceso de elaboración del PDI de la ENSB

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODO
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuáles son las características finales del proyecto de desarrollo institucional (PDI) de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) para el período 2012 - 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Cómo se formula la nueva visión en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017?</p> <p>2. ¿Cómo se formula la nueva misión en el PDI de la de la ENSB para el período 2012-2017?</p> <p>3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y sus indicadores de logro en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017?</p> <p>4. ¿Cuáles son las estrategias para los objetivos estratégicos en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de la Escuela Nacional Superior de Ballet (ENSB) para el período 2012 – 2017</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Establecer una nueva visión en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.</p> <p>2. Establecer una nueva misión en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.</p> <p>3. Determinarlos objetivos estratégicos y sus indicadores de logro en el PDI de la ENSB para el período 2012-2017.</p> <p>4. Determinar las estrategias para los objetivos estratégicos en el PDI de la ENSB para el Período 2012-2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL No pertinente por la finalidad del trabajo.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS No pertinente por la finalidad del trabajo</p>	<p>VARIABLE X: Plan de Desarrollo Institucional</p>	<p>PARA LA VARIABLE X Respuestas a los formatos de opinión. Planes Estratégicos Documento impreso del PDI</p>	<p>Tipo de investigación Descriptiva Aplicada Cualitativa Pre experimental</p> <p>Participantes Personal directivo, personal docente, personal administrativo y de servicio de la ENSB. Alumnos de la ENSB</p> <p>Instrumentos Formatos de registro y opinión de: Misión Visión Valores</p> <p>Análisis FODA Matriz FODA</p> <p>Procedimiento Proceso motivacional Encuesta de opinión Análisis de opiniones Análisis de entornos Análisis estratégicos</p>

ANEXO B
Formato para definir la misión

MISION: es la razón de nuestra existencia

Se tiene que definir en pocas líneas

Tiene que contestar a las preguntas

a. ¿Cuál es la razón de ser?

b. ¿Para quién trabajamos?

c. ¿Cuál es la finalidad de mi trabajo en la escuela?

ANEXO C
Formato para elaborar la visión

VISIÓN: ¿Dónde quieres y cómo quieres
nuestra escuela dentro de 4-5
años?

ANEXO D
Formato para evaluar valores pragmáticos

Valores pragmáticos: Cómo actuamos.

¿Cuáles son los valores que caracterizan la escuela en la actualidad y cuales creéis que se tendrían que potenciar para conseguir los retos del futuro?

	Actualmente	Potenciar Previo	Potenciar Final
• Compromiso			
• Eficacia			
• Eficiencia			
• Excelencia			
• Norma			
• Objetividad			
• Participación			
• Planificación			
• Profesionalidad			
• Calidad			
• Responsabilidad			
• Seriedad			
• Sostenibilidad			

ANEXO E
Formato para identificar valores éticos

Valores éticos: Cómo sentimos.

	Actualmente	Potenciar Previo	Potenciar Final
• Coherencia			
• Compromiso social			
• Confianza			
• Empatía			
• Equidad			
• Honestidad			
• Humanismo			
• Integridad			
• Justicia			
• Reconocimiento			
• Sinceridad			
• Solidaridad			
• Transparencia			

ANEXO F
Formato para evaluar valores de desarrollo

Valores de desarrollo.

	Actualmente	Potenciar Previo	Potenciar Final
• Alegría			
• Colaboración			
• Comunicación			
• Cooperación			
• Creatividad			
• Entusiasmo			
• Equipo			
• Flexibilidad			
• Ilusión			
• Iniciativa			
• Innovación			
• Participación			
• Proactividad			
• Satisfacción			

ANEXO G
Formato para identificar debilidades

ANEXO H
Formato para identificar fortalezas

Fortalezas: son nuestros puntos fuertes.

- ¿Qué hacemos realmente bien?
- ¿Qué cosas nos hacen ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué ofrecemos que tenga interés a nuestra comunidad?

ANEXO I
Formato para identificar amenazas

Amenazas: son las características del entorno externo que pueda evitar que la organización logre sus objetivos estratégicos.

- ¿Cómo tenemos nuestra situación en relación a las privadas o estatales similares?
- ¿Qué suceso, escuela, academia podría ser una amenaza a nuestra ENSB?

ANEXO J
Formato para identificar oportunidades

Oportunidades: características del entorno externo que tienen el potencial para ayudar a la ENSB a alcanzar o superar sus objetivos estratégicos.

- ¿Cómo podemos utilizar nuestra experiencia para otras ocasiones?
- ¿Qué nuevas situaciones o sucesos tienen necesidades que nosotros podemos atender?

ANEXO K
Formato para análisis de la profesión de la danza

OFRECIMIENTO Y PERSPECTIVAS EN LA CARRERA PROFESIONAL DE LA DANZA

OFRECIMIENTOS

• Incentivos:

Salario:

Vacaciones:

Pagas extra:

Incentivos sociales:

• Promoción:

Posibilidades de ascenso:

Posibilidades de cambio:

- Estabilidad:

Empleo temporal o fijo:

PERSPECTIVAS DE FUTURO

- Ofertas y demandas.

- Localidades donde existen ofertas de trabajo para esa profesión.

- Empresas u organismos empleadores.

ANEXO L
Formato para analizar la personalidad del especialista en danza clásica

RASGOS PERSONALES DEL ESPECIALISTA EN DANZA CLASICA

	3	2	1	0	1	2	3	
ACTIVIDAD LENTA								RAPIDEZ EN LAS ACTIVIDADES
FATIGADO								ENERGICO, VITAL
DETENIDO EN DESCANSO								MOVIMIENTO CONTINUO
POCO RENDIMIENTO, INEFICIENCIA								ALTO RENDIMIENTO, EFICIENCIA
TRANQUILIDAD, PARSIMONIA								PRECIPITACIÓN, APRESURAMIENTO
APAGADO								VIVAZ
INFORMALIDAD								SERIEDAD
INDIFERENCIA								INTERES
IMPULSIVIDAD								PONDERACIÓN
INCONSTANCIA								PERSEVERAR EN EL ESFUERZO
ABANDONADO								DOMINIO DE SI MISMO
SOMETIMIENTO								AUTOAFIRMACION
OBEDECER, SEGUIR								DIRIGIR, MANDAR
CALLADO								COMUNICATIVO
TEMOR A HABLAR EN PUBLICO								HABLAR EN PUBLICO
DISUASIVO								PERSUASIVO
TENDENCIA A NO HACERSE NOTAR								GUSTO POR DESTACAR
FATUO								MODESTO
HOSTIL								AMIGABLE
DESAGRADO POR ACTIVIDADES SOCIALES								GUSTO POR ACTIVIDADES SOCIALES
EVITA CONTACTOS SOCIALES								BUSCA CONTACTOS SOCIALES
TIMIDO								OSADO
OCULTARSE								MOSTRARSE
PESIMISTA								OPTIMISTA
TRANQUILO								CALMADO
HUMOR INESTABLE								ESTABILIDAD DE HUMOR
SENSIBILIDAD								DUREZA
EGOISMO								SOLIDARIDAD
SUBJETIVO								OBJETIVO
DESPRECIO POR LOS DEMAS								RESPECTO POR LOS DEMAS
AGRESIVO								PACÍFICO
DESEO DE SUMISION								DESEO DE DOMINIO
IRREFLEXIVO								REFLEXIVO
DISTRAIDO								OBSERVADOR
INTOLERANTE								TOLERANTE
DESCONFIADO								CREDULO

ANEXO M
Opiniones de los participantes sobre las Oportunidades de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

	A	B	C	D	E	F
1	Ss	como usamos nuestra experiencia?	que nuevas situaciones o sucesos nos da una oportunidad?			
2	1	necesitamos manuales de cada presentacion, investigaciones de profesores y alumnos				
3	2	ballet de camara	ley universitaria	nivelacion de sueldos de docentes	nombramiento docentes	mayor presupuest
4	3	convenios con elencos nacionales e internaconales	practica profesionallee en colegios	ferias vocacionales	congresos artisticos	
5	4					
6	5	convenios con entidades de formacion artistica	adecuacion a la ley universitaria			
7	6		incremento de interes en publico	cambio de concepcion sobre el ballet		
8	7	intercambios por festivales y encuentros	adecuacion a la ley universitaria	autonomia academica		
9	8	nuevo curriculo de interprete	nivel universitario	insertarnos en la comunidad		
10	9	nuevas carreras y curriculo	nivel universitario	unica institucion que acredita quienes enseñan ballet		
11	10	no identifica oportunidades		buscar alianzas con privados		
12	11	no identifica oportunidades				
13	12		mayor movimient cultural			
14	13	entendiendo a la juventud, captar sus intereses				
15	14	contactos en el extranjero	rango universitario			
16	15	Incremento de presupuesto asignado	adecuacion a la ley universitaria			
17	16	Incremento de presupuesto asignado	nivel universitario			
18	17	mayor movimiento cultura	rango universitario			
19	18		rango universitario			
20	19	Incremento de presupuesto asignado	autonomia academica			
21	20	ferias vocacionales	autonomia academica			
22	21	rango universitario				
23	22		congresos artisticos			
24	23	rango universitario				
25	24					
26	25	Incremento de presupuesto asignado				
27	26	rango universitario				
28	27	nueva especialidad				
29	28	Incremento de presupuesto asignado				
30	29	nuevo curriculo de interprete				

VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTALEZAS AMENAZAS OPORTUNIDADES DAF

100%

07:29 p.m.

ANEXO N
Opiniones de los participantes sobre las Amenazas de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

A1 fx Ss

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Ss	comparados con estatales o privadas similares	amenazas para nuestra ENSB						
2	1	no tenemos difusion, propaganda	otras tienen difusion						
3	2								
4	3	academias "fáciles"							
5	4		otra escuela de ballet	nuevas tendencias en danza	la forma de pensar de las personas sobre el ballet				
6	5	creacion de otra escuelas o academias	propuestas laborales a los alumnos durante su	desercion por problemas económicos					
7	6	creacion de escuelas y academias	mejores infraestructuras, personalismos dañinos						
8	7	creacion de nuevas escuelas							
9	8	nuevas facultades de danza	recortes presupuestales						
10	9	no tenemos amenazas	mejores infraestructuras, personalismos dañinos	desercion por problemas económicos					
11	10								
12	11	universidades con programas de danza	recortes presupuestales	poca comprension de la cultura, o apoyo					
13	12	academias "fáciles" y parasitas de la ensb							
14	13	nuevas academias y facultades de danza							
15	14	no tenemos amenazas	poca comprension de la cultura, o apoyo						
16	15	no tenemos difusion, propaganda							
17	16								
18	17	academias "fáciles"	recortes presupuestales						
19	18	universidades con programas de danza	propuestas laborales a los alumnos durante su formación						
20	19	creacion de nuevas escuelas	mejores infraestructuras, personalismos dañinos	desercion por problemas económicos					
21	20	mejores infraestructuras							
22	21								
23	22	academias "fáciles"	propuestas laborales a los alumnos durante su	poca comprension de la cultura, o apoyo					
24	23	no tenemos amenazas	recortes presupuestales						
25	24	universidades con programas de danza	mejores infraestructuras, personalismos dañinos						
26	25		mejores infraestructuras, personalismos dañinos						
27	26								
28	27	creacion de nuevas escuelas	propuestas laborales a los alumnos durante su	desercion por problemas económicos					
29	28	no tenemos amenazas	recortes presupuestales						
30	29		mejores infraestructuras, personalismos dañinos						

VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTALEZAS AMENAZAS OPORTUNIDADES DAFI

100%

07:35 p.m.

ANEXO O
Opiniones de los participantes sobre las Fortalezas de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

	A	B	C	D	E	F
1	Ss	que hacemos realmente bien	cosas que nos hacen resistentes a cambios dificultades o problemas	que ofrecemos que tenga de interés a nuestra comunidad?		
2	1	egresados muy buenos y colaboradores	la organización, la administración, sus representantes	obras presentadas, compañerismo entre alumnos		
3	2	doctrina definida	buen equipo para resolver problemas	difusión	certámenes	
4	3	perfil estudiantil, entusiasmo				
5	4	formar profesionales en danza, trabajan	profesionales capacitados	títulos profesionales	brindar cultura, educación	
6	5	alumnos en compañías en todo el mundo	profesionales capacitados	grado académico para post grados		
7	6	buen nivel de profesores, creatividad, ef	otorgamiento de grado profesional, buena gestión y coordinaciones	invitaciones del extranjero		
8	7	egresados bien considerados, reconocid	fat buena preparación	fas, grado universitario, licenciatura		
9	8	enseñar buena técnica	manejo de una buena técnica			
10	9	alta especialización en la formación	única institución de ballet con rango universitario	maestros de prestigio	reconocimiento como formador	
11	10	alta especialización en la formación				
12	11	presentaciones exitosas nacional e inter	local propio	becas y medias becas		
13	12	alta especialización en la formación	genero clásico			
14	13	enseñanza especializada		formación en ballet		
15	14	enseñanza especializada, única que otorg	genero clásico	alternativa formativa y cultural		
16	15	formar profesionales en danza, trabajan	en el Perú y el mundo			
17	16	buen nivel de profesores, creatividad, ef	ciencia			
18	17	alta especialización en la formación	genero clásico	invitaciones del extranjero		
19	18	egresados muy buenos y colaboradores	buen equipo para resolver problemas	fas, grado universitario, licenciatura		
20	19	local propio	única institución de ballet con rango universitario			
21	20	doctrina definida	genero clásico			
22	21	alta especialización en la formación				
23	22	perfil estudiantil, entusiasmo	fat buena preparación	formación en ballet		
24	23	local propio				
25	24	otorga grado universitario	genero clásico			
26	25	alta especialización en la formación	única institución de ballet con rango universitario	alternativa formativa y cultural		
27	26	egresados bien considerados, reconocidos				
28	27	reconocimiento de la comunidad artística	única institución de ballet con rango universitario	invitaciones del extranjero		
29	28	conocido por sus presentaciones				
30	29	egresados bien considerados, reconocidos				

VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTALEZAS AMENAZAS OPORTUNIDADES DAF

100%

07:40 p.m.

ANEXO P
Opiniones de los participantes sobre las Debilidades de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

A1 Ss

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ss	EN QUE FACETA ESTAMOS MAS FLOJOS	QUE FALTA EN NUESTRA ORG	POR DONDE SE ESCAPAN LOS ESFUERZOS	ASIMILAMOS LOS REQUERIMIENTOS DE LA SOCIEDAD?			
2	1	disciplina	compañerismo, confraternidad entre docentes	la burocracia, las normas	si, aunque en desacuerdo			
3	2	adecuacion a la ley universitaria	falta de construccion de la escuela	organización, planificacion y ejecucion.	falta ballet de camara	falta comuni	no hay vision	
4	3	distribucion funciopnes	actualizar el CAP					
5	4	falta de publicidad por todo medio	comunicación y coordinacion intra ensb					
6	5	poca cantidad de alumnos		alumnos no se titulan				
7	6	profesionalidad en el trabajo	trabajar en valores y autoestima de la escuela	mayor infraestrucutra y tecnologia				
8	7	mayor infraestructura	mayor presupuesto para crecer	falta de autonomia economica	profesores no entenderian las características de la ensb			
9	8	vision de futuro, falta de direccion	dinamismo e innovacion	no hay investigacion	formar otras capacidades art desconocidos por la comunidad crcana y			
10	9	investigaciones y creaciones, formaliza	autonomia administrativa y economica	teatro y aulas adecuadas para fat	formalizar los maestros de d.falta identidad bajo niveles pocos postula			
11	10	FALTA comunicación	apoyo de gobierno					
12	11	proyeccion a escuelas	comunicación	disciplina y seriedad horarios				
13	12	repertotio y puntas	comunicación	disciplina y seriedad horarios, mas practica	alternativa de profesionalizacion			
14	13	capacitacion docente	participacion de la comunidad interna en la gesti	conformismo				
15	14	crecimineto en infraestructura	comunicación	mortalidad estudiantil				
16	15	adecuacion a la ley universitaria	autonomia administrativa y economica					
17	16	repertotio y puntas	actualizar el CAP	disciplina y seriedad horarios, mas practica				
18	17	vision de futuro, falta de direccion						
19	18	falta de publicidad por todo medio	actualizar el CAP					
20	19	adecuacion a la ley universitaria	mayor presupuesto para crecer	disciplina y seriedad horarios, mas practica				
21	20	falta de publicidad por todo medio	bajos salarios					
22	21	vision de futuro, falta de direccion	autonomia administrativa y economica					
23	22	mayor infraestructura	alumnos no se titulan					
24	23	adecuacion a la ley universitaria	mayor presupuesto para crecer	alumnos no se titulan				
25	24	mayor infraestructura	autonomia administrativa y economica	mayor infraestrucutra y tecnologia				
26	25	vision de futuro, falta de direccion	actualizar el CAP					
27	26	falta de publicidad por todo medio	mortalidad estudiantil					
28	27	adecuacion a la ley universitaria	mayor presupuesto para crecer	alumnos no se titulan				
29	28	mayor infraestructura		mayor infraestrucutra y tecnologia				
30	29	capacitacion docente	mayor presupuesto para crecer					

VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTALEZAS AMENAZAS OPORTUNIDADES DAF

100%

07:47 p.m.

ANEXO Q
Opiniones de los participantes sobre la Visión de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

A1 Ss

	A	B	C	D	E	F	G
1	Ss	Donde y como quieres nuestra escuela en 5 años?					
2	1	reconocida y solicitada, excelencia en ballet					
3	2	reconocida mundialmente	crecer	sucursales en regiones y afue	convenios+		
4	3	ser universidad	enseñar en todo lima	con elenco artistico	contarcon agenda y trayectoria de cada ser reconocida internacionalm		
5	4	reconocidos internacionalmente	ser la primera escuela del peru	reconocidos por sus valores y su formaciñon academica			
6	5	sea pionera en la enseñanza, capacitación y difusion de la danza, masivamente a la comunidad					
7	6	reconocida a nivel mundial por su enseñanza de cl	mas infraestructura, tecnologia y talento humano				
8	7	reconocida por la calidad de sus egresados					
9	8	lograr diferencias interpretes y docentes	reconocimiento a nivel nacional e internacional	establecer niveles de enseñanza de la danza, tanto para ebr como de ensb			
10	9	liderazgo y prestigio en la formacion de artista de	autonomia total	infraestructura suficiente	GARANTIZAR El nivel tecnico en DC		
11	10		mas infraestructura, tecnologia y talento humano				
12	11	ser una escuela lider en el pais	reconocida por su calidad				
13	12	reconocida por su calidad					
14	13	una institucionde nivel universitario	participativa y democratica	en crecimiento academico, gestion			
15	14	reconocimiento como lider	enseñar en todo lima	Nivel técnico			
16	15	reconocidos internacionalmente	reconocida por su calidad				
17	16	reconocida mundialmente					
18	17	ser universidad	reconocimiento a nivel nacional e internacional				
19	18	reconocida por su calidad	enseñar en todo lima	Técnica			
20	19	reconocimiento como lider	ser la primera escuela del peru				
21	20	reconocida y solicitada, excelencia en ballet	crecer	Crecimiento académico			
22	21	reconocidos internacionalmente	autonomia total	Mejor gestión			
23	22	liderazgo y prestigio en la formacion de artista de	participativa y democratica				
24	23	sea pionera en la enseñanza, capacitación y difusic	autonomia total				
25	24	reconocida por su calidad	ser la primera escuela del peru				
26							
27							
28		Reconocimiento como lider en danza	mas infraestructura, tecnologia y talento humano	GARANTIZAR El nivel tecnico en DC			
29		Reconocimiento internacional calidad de egresad	autonomia total				
30		Reconocimiento nacional	participativa y democratica	en crecimiento academico, gestion			

VISION MISION VALORES PRAGMATICOS VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTALI

100%

ES 08:09 p.m.

ANEXO R
Opiniones de los participantes sobre la Misión de la ENSB

planeamiento estrategico 2012 ENSB - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Acrobat

A1 fx Ss

A	B	C	D	E	F
1	QUAL ES LA RAZON DE SER	PARA QUIEN TRABAJAMOS	FINALIDAD DE MI TRABAJO EN LA ESCUELA		
2	1 preparar profesionales artisticos para difundir el arte de la danza	para los alumnos, aconsejarlos	lograr buenos profesionales en la especialidad		
3	2 crecer en investigacion en danza, formacion de bailarines y docentes	alumnos de la ensb	apoyo academico y en bienestar social		
4	3 formar artistas clasicos y docentes	para ser lider en la enseñanza	aporte a los objetivos institucionales		
5	4 liderar en la danza, lideres como institucion de danza	para los estudiantes, todo se encamina a ellos y su formacion	dar servicios en eventos artisticos		
6	5 formar profesinales y artistas con alto desempeño en la enseñanza y difusion de la danza	para los estudiantes, todo se encamina a ellos y su formacion	el desarrollo integral de los alumnos, aportando experiencias		
7	6 dar educacion de nivel universitario, competitiva en danza clasica	jovenes , niños y niñas interesados en desarrollar su talento, destrez	gestional la ensb, desarrollar los planes anuales, tramites documentarios		
8	7 enseñanza de la danza clasica y difusion	alumnos y comunidad	alumnos con vision creativa y emprendedora		
9	8 formar excelentes profesionales	para la sociedad, hacer mejores personas	hacer personas reflexivas, socializar		
10	9 formar profesinales altamene especializados en el campo de la danza	niños y jovenes, la sociedad peruana	gestion administrativa		
11	10 ser una institucion cultural para formar bailarines y docentes	estudiantes y sociedad en general	formar bailarines y docentes		
12	11 laborar con honestidad, responsabilidad y bbena actitud	alumnos	lograr que alumnos comprendan la responsabilidad de su profesion		
13	12 formar artistas en danza	niños y jovenes con talento	enseñar tecnica solida y experiencia de bailarina		
14	13 sus docentes alumnos y trabajadores	el publico la poblacion	enseñar pedagogia y ciencia, investigacion		
15	14 Formar integralmente profesionales en danza, interprete o docente, mejorar la calidad del arte; proyerctarnos en mejorar.	interesados en la carrera varones o mujeres, con conciencia, capacidad, talento, vocacion; actitud de mejora continua.	aportar conocimiento, experiencia; como bailariny profesor, con honestidad y cariño. Seguir aprendiendo.		
16	15 formar profesionales y artistas con alto desempeño en la enseñanza y difusion de la danza	interesados en la carrera varones o mujeres, con conciencia, capacidad, talento, vocacion; actitud de mejora continua.	dar servicios en eventos artisticos		
17	16 formar artistas en danza	niños y jovenes, la sociedad peruana	enseñar tecnica solida y experiencia de bailarina		
18	17 formar excelentes profesionales	el publico la poblacion	formar bailarines y docentes		
19	18 Formar integralmente profesionales en danza, interprete o docente, mejorar la calidad del arte; proyerctarnos en mejorar.	interesados en la carrera varones o mujeres, con conciencia, capacidad, talento, vocacion; actitud de mejora continua.	dar servicios en eventos artisticos		
20	19 liderar en la danza, lideres como institucion de danza	jovenes , niños y niñas interesados en desarrollar su talento, destrez	dar servicios en eventos artisticos		
21	20 ser una institucion cultural para formar bailarines y docentes	niños y jovenes, la sociedad peruana	enseñar pedagogia y ciencia, investigacion		
22	21 crecer en investigacion en danza, formacion de bailarines y docentes	para ser lider en la enseñanza	gestion administrativa		
23	22 preparar profesionales artisticos para difundir el arte de la danza	jovenes , niños y niñas interesados en desarrollar su talento, destrezas			
24	23 formar excelentes profesionales	para los alumnos, aconsejarlos	aporte a los objetivos institucionales		
25	24 ser una institucion cultural para formar bailarines y docentes	niños y jovenes, la sociedad peruana	apoyo academico y en bienestar social		
26		para los estudiantes, todo se encamina a ellos y su formacion	gestional la ensb, desarrollar los planes anuales, tramites documentarios		
27	BALLET CLASICO				
28	INTERPRETES				
29	DOCENTES				
30	LIDERES EN DANZA				
31	PREPARAR ARTISTAS				
32	INVESTIGAR				

Edmundo Hervias G.:
¿qué buscan los padres en la ENSB?
- "protagonismo"
- Belleza
- armonia corporal
- estética corporal
- carácter

VISION MISION VALORES PRAGMATICOS VALORES ETICOS VALORES DE DESARROLLO DEBILIDADES FORTAL

90%

ES 08:16 p.m.