

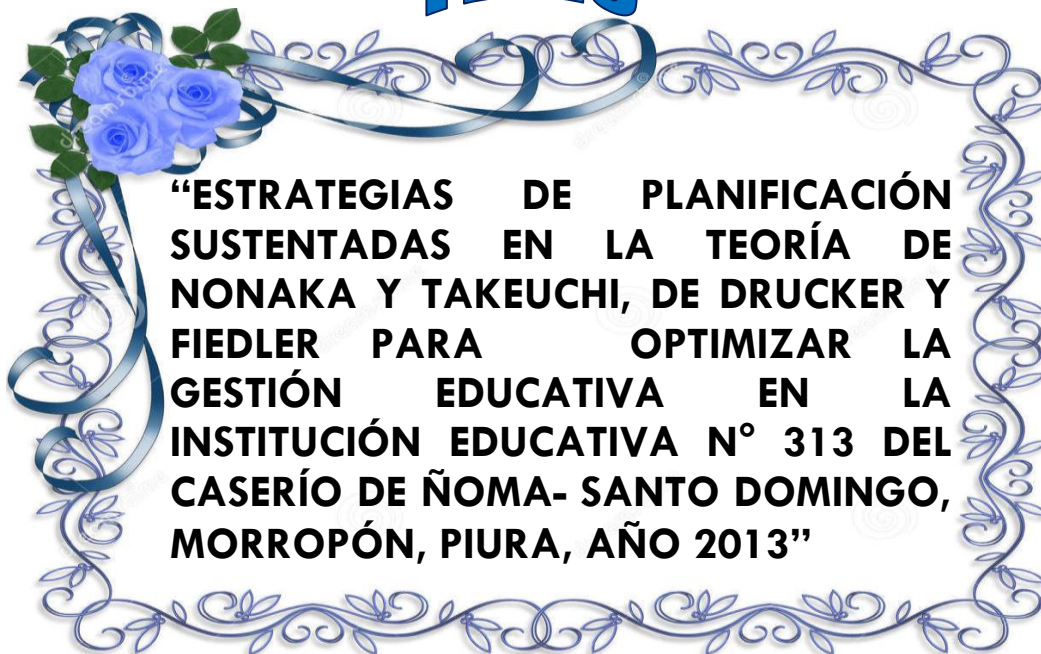


**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE**



**SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

TESIS



**“ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN
SUSTENTADAS EN LA TEORÍA DE
NONAKA Y TAKEUCHI, DE DRUCKER Y
FIEDLER PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 313 DEL
CASERÍO DE ÑOMA- SANTO DOMINGO,
MORROPÓN, PIURA, AÑO 2013”**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

POR: RAMÍREZ LÓPEZ, Yovana.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2016**

“ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN SUSTENTADAS EN LA TEORÍA DE NONAKA Y TAKEUCHI Y DE DRUCKER PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 313 DEL CASERÍO DE ÑOMA- SANTO DOMINGO, MORROPÓN, PIURA, AÑO 2013”

PRESENTADA POR:

RAMÍREZ LÓPEZ, Yovana.

AUTORA

CARDOSO MONTOYA, César A.

ASESOR

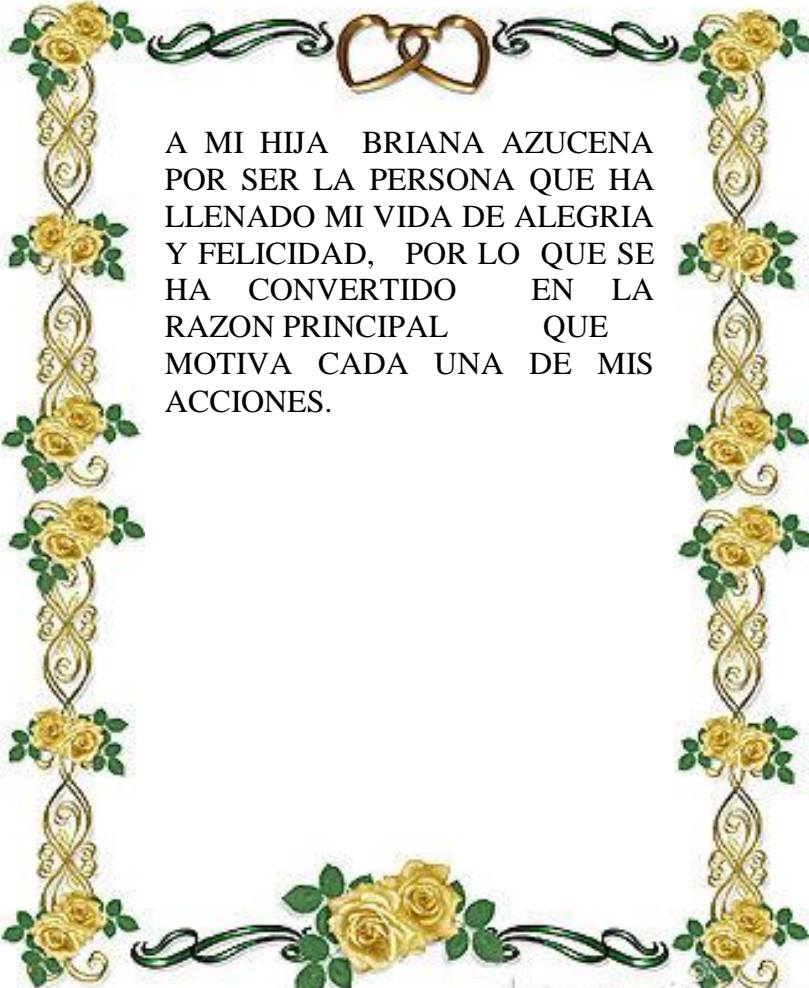
APROBADA POR:

.....
PRESIDENTE

.....
SECRETARIO

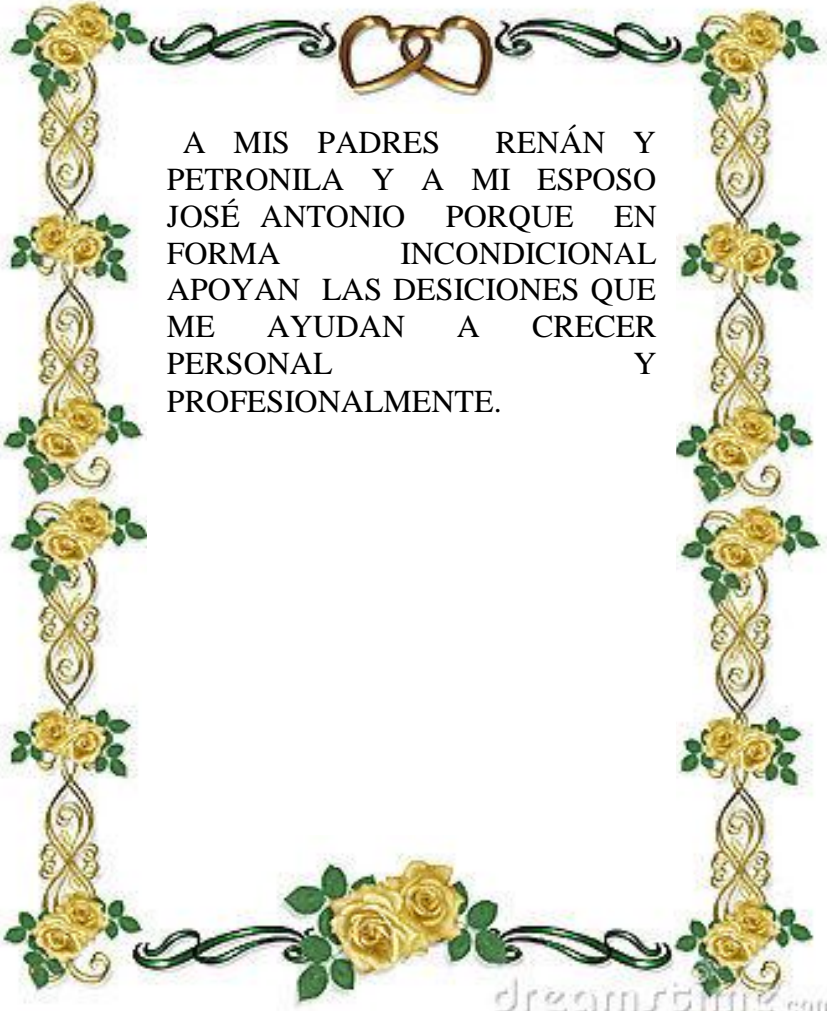
.....
VOCAL

DEDICATORIA



A MI HIJA BRIANA AZUCENA
POR SER LA PERSONA QUE HA
LLENADO MI VIDA DE ALEGRIA
Y FELICIDAD, POR LO QUE SE
HA CONVERTIDO EN LA
RAZON PRINCIPAL QUE
MOTIVA CADA UNA DE MIS
ACCIONES.

AGRADECIMIENTO



A MIS PADRES RENÁN Y
PETRONILA Y A MI ESPOSO
JOSÉ ANTONIO PORQUE EN
FORMA INCONDICIONAL
APOYAN LAS DESICIONES QUE
ME AYUDAN A CRECER
PERSONAL Y
PROFESIONALMENTE.

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	1
1.2.LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	5
1.3.SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.4.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.....	16
1.5.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.	20
1.4.1.Diseño de la Investigación.	21
1.4.2.Población y Muestra.....	22
1.4.3.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. .	23
1.4.4.Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.	24
1.4.5.Análisis Estadístico de los Datos.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	26
2.1.ANTECEDENTES.....	26
2.2.BASE TEÓRICA.....	28
2.2.1.Teoría De Gestión Del Conocimiento Según Nonaka y Takeuchi.	28
2.2.2.Teoría de la administración por objetivos de Peter Drucker.	38
2.2.3.Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.	55
2.3.DESARROLLO CONCEPTUAL.	60

CAPITULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1.ANÁLISIS DE LOS DATOS	62
4.1.PROPOSTA TEÓRICA.....	76
4.2.1.Realidad Problemática	78
4.2.2.Objetivos de la Propuesta	78
4.2.3.Fundamentación.....	79
4.2.4.Estructura de la Propuesta	81
4.2.5.Cronograma	105
4.2.6.Presupuesto	105
4.2.7.Financiamiento	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	113

RESUMEN

Nuestra investigación tiene como objetivo Diseñar una Estrategia de Planificación para optimizar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313 del Caserío de Ñoma - Santo Domingo, Morropón, Piura.

Para concretizar nuestro objetivo aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Después de haber concluido, procedimos a examinar en relación de las teorías de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi, de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y de Contingencia de Fred Fiedler, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia de Planificación para optimizar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313”.

Los resultados confirman que en la Institución Educativa N° 313 del caserío de Ñoma, existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión educativa, esto lo podemos expresar en el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos. El sistema de gestión educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente.

Nuestra investigación concluye como logro, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y finalmente haber logrado la relación de la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategia de Planificación, Gestión Educativa.

ABSTRACT

Our research aims to design a planning strategy to optimize the Educational Management in the Educational Institution No. 313 of the hamlet of Ñoma - Santo Domingo, Morropon, Piura.

To concretize our goal apply a guide of observation, surveys, interviews and testimonials. Having concluded, we proceeded to examine in relation to theories of knowledge management as Nonaka and Takeuchi, the Management by Objectives of Peter Drucker and Contingency Fred Fiedler, who served as the basis for the proposal "Strategy Planning to optimize Educational Management in the Educational Institution No. 313 ".

The results confirm that the Educational Institution No. 313 Ñoma hamlet, there are inadequate and Control Management Processes affecting educational management, this can be expressed in the inadequate process to plan, organize, direct, control, decide, not only materials, but also human resources. The educational system that develops management is neither effective nor efficient.

Our research concludes as achievement, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and finally have achieved the ratio of the theoretical background to the proposal.

KEYWORDS: Strategy Planning, Educational Management.

INTRODUCCIÓN

Los centros educativos como toda organización humana son empresas y por la actividad que desarrollan caben llamarlas empresas inteligentes. La gestión dentro de un centro educativo es muy importante, puesto que es necesario comprender la relación entre un directivo y la institución en donde se desarrolla una gestión de procesos.

Dentro de la gestión educativa debe existir una planificación eficaz que la entendemos como “La capacidad que posee una institución para lograr con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como medio y largo plazo”. (CONPES, 1982 pg24)

Como consecuencia la **pregunta central de la investigación** es: ¿En qué medida el Diseño de una Estrategia de Planificación optimizará la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313 del Caserío de Ñoma - Santo Domingo, Morropón, Piura?

Nuestro **objeto de estudio**: Proceso de Gestión Educativa; y como **campo de acción**: Estrategia de Planificación para optimizar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313 del Caserío de Ñoma - Santo Domingo, Morropón, Piura.

Objetivo general: Diseñar una Estrategia de Planificación para optimizar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313 del Caserío de Ñoma, Santo Domingo, Morropón, Piura. Y como **objetivos específicos**: Identificar los procesos de gestión que se ejercen en la I.E N ° 313; Investigar el rol del Director para evaluar su desempeño jerárquico; y la Elaboración de estrategia de Planificación en relación al propósito de la investigación.

Hipótesis: “**Si** se Diseña una Estrategia de Planificación sustentada en las Teorías de Nonaka y Takeuchi, Drucker y Fiedler, **entonces** se optimizará la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 313 del Caserío de Ñoma - Santo Domingo, Morropón, Piura”.

El trabajo está dividido en tres capítulos:

En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. N° 313. La evolución histórica tendencial del objeto de estudio. La situación histórica contextual del objeto de estudio. Metodología empleada.

En el **capítulo II** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi, Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y en la Teoría de Contingencia de Fred Fiedler.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta en relación a las teorías anteriormente especificadas.

Finalmente, mostramos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Piura. (www.enperu.org)



FUENTE: Imagen de google

Piura se encuentra ubicado en la costa norte de nuestro país, limita al norte con Tumbes y el Ecuador; al sur, con Lambayeque; al este con Cajamarca; y finalmente al oeste con el Mar de Grau. La mayor extensión de su territorio

está cruzada por el río Piura, que nace en la sierra de Huancabamba.

Piura cuenta con una superficie de 35.892.49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este Departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos. Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Piura, Sechura, Sullana, Talara.

Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C, pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario. La época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas

templadas. Los principales ríos del departamento son el Piura, Chira y Huancabamba.

1.1.2. Morropón. (es.wikipedia.org/wiki/Morrop%C3%B3n)



La Provincia de Morropón es una de las ocho provincias que conforman el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de

Piura. Limita al norte con la Provincia de Ayabaca, al este con la Provincia de Huancabamba, al sur con el Departamento de Lambayeque y al oeste con la Provincia de Piura.

Morropón es conocida por sus cultores de Tondero y Cumanana; guitarristas y poetas campesinos que cantan, en sus creaciones, nostalgias de tiempos mejores. También es conocida por sus artesanos que trabajan la plata para formar figuras del folclore popular.

En Morropón se asentaron diferentes etnias y culturas. Primero estuvieron los antiguos Tacllanes y la cultura Vicús. Llegaron migrantes de la cercanía andina y luego los españoles que trajeron una gran cantidad de campesinos de origen "gitano" (romaní) y también esclavos negros de Madagascar que vinieron para trabajar el arroz y la caña.

Es gracias a este mestizaje que Morropón no sólo es conocido por sus campos sino por sus habitantes bohemios. Dentro de la herencia del Tondero y la Cumanana se recogen coplas gitanas del este de Europa, seguriyas y ritmos similares a las bulerías. También se nota una herencia rítmica agregada de origen africano en el "Checo" (instrumento de calabaza seca) y el presente Yaraví mestizo andino en las cuerdas del conocido triste.

1.1.3. Caserío de Ñoma - Santo Domingo. (Secretaría de la Institución Educativa)

El vocablo "Ñoma" es de origen quechua que significa Puquio o vertiente de agua. El caserío está situado al este del distrito de Santo Domingo, Provincia de Morropón, Departamento de Piura.

La historia de Ñoma se remonta al año 1800, cuando era un campo en proceso de exploración con pocos habitantes y una abundante y variada flora y fauna. Los primeros habitantes de este valle, según antiguos pobladores, fueron las familias Guerrero Córdova, procedentes de Ayabaca, y las familias Huancabambinas Bermeo y Córdova. Estos pobladores lograron el título de terratenientes y dividieron a Ñoma en 03 zonas: La huaca (familia Guerrero), Chapica (familia Erazo) y Ñoma (familia Bermeo y Córdova). Asimismo dejaron un terreno libre denominado "Comunidad del Batancito"

El mayor porcentaje de pobladores en Ñoma son campesinos, cuyos antecesores fueron grupos humanos provenientes de Ayabaca y Huancabamba.

Ñoma área territorial de la Región Andina fenómenos geográficos, los cuales determinan que los pobladores se dediquen a la

agricultura de riego y de secano temporal, aprovechándose asimismo las precipitaciones pluviales que caen en los meses de diciembre a abril.

El suelo de Ñoma presenta yacimientos de arcilla mineral utilizada en la elaboración de utensilios domésticos y tejas para el techado de las viviendas. Existe también importante potencial de arena y piedra que son utilizados en la construcción de los ambientes físicos del pueblo.

1.1.4. Institución Educativa N° 313.(Secretaría de la Institución Educativa)

La Institución Educativa inicial N° 313 se ubica en el Caserío de Ñoma, jurisdicción del Nucleo Local de Educación del Distrito de Santo Domingo, UGEL Morropón.

La Institución Educativa 313 del nivel Inicial fue creada por Resolución Directoral N° 543 del 21 de mayo del año 1981. Desde aquella fecha estuvo dirigido por la profesora Lida Romero Castillo. Luego paso a funcionar en un ambiente cedido en calidad de préstamo por la I.E. N° 14716., recién en el año 1991, los padres de familia y la Directora encargada Clara Luz García Erazo y la comunidad en general adquirieron un terreno para la construcción de un local propio, el cual se levanto con el apoyo de la Micro Región Andino Central con sede en Chalaco

Desde 1992 hasta la fecha brinda sus servicios en la indicada infraestructura con algunas acciones de mantenimiento que se han realizado gracias a la cooperación de los padres y Madres de Familia y al presupuesto brindado por el Ministerio de Educación

mediante el programa preventivo de mantenimiento de Locales escolares.

1.2. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. (LAVÍN, 2002).

En general podemos decir que todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución. (www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm)

Todos los modelos de dirección y gestión de centros educativos del **entorno europeo** están inmersos en procesos de cambios diversos en su globalidad o de forma parcial. En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

En **América Latina** las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal

de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

En **América Latina** existe una rica tradición en el campo de la gestión. (CASSASUS 2000). Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, (SANDER, 1996) hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la región:

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la Escuela Clásica de Administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- Enfoque Conductista, de la Escuela Psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la Teoría del Sistema Social en la Organización y Gestión de la Educación.

- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la Teoría Política Comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las Instituciones Educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios. (www.elprisma.com/apuntes/economia)

El **Perú** no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. (GÓMEZ & MACEDO 2010)

Esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia

de aquellos más eficientes y comprometidos. (GÓMEZ & MACEDO 2010).

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional. (IDEM)

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina. (IDEM)

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica. (ceadug.ugto. lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf)

Para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario **i)** conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y **ii)** entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En la gestión son importantes los procesos de planificación, administración, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. (CONS RODRÍGUEZ, 2004)

La gestión educativa, es una ciencia o tiene algún valor científico, algunos consideran que solo es una técnica, en cuanto utiliza o aplica los aportes de otras ciencias, también se le ubica como un arte en cuanto para administrar, no se requieren conocimientos, sino atributos especiales como la intuición, el sentido común, el “tacto” y la propia experiencia, con la cual se logran prácticas administrativas exitosas. (www.concytec.gob.pe)

La necesidad de gestionar adecuadamente una Institución Educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados.

En cuanto a la búsqueda de modelos eficaces de gestión, todos los modelos tienden a ello: unos más que otros. Los países anglosajones, en general, han apostado por un modelo gerencial, más cercano a los fines empresariales, inmerso en el sistema de libre mercado con una fuerte competitividad entre los centros donde lo único que cuenta son los resultados.

No podemos olvidar que ningún Sistema Educativo es mejor ni peor que otro; es el que es como resultado de su historia y evolución. Lo mismo ocurre con los modelos de dirección y gestión: todos buscan

la mejor fórmula para su funcionamiento y ninguno, tampoco, es mejor o peor. Es el que es, con sus virtudes y sus defectos y, como tal, los tenemos que percibir.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

(www.mineducacion.gob.com) En un mundo tan competitivo como el que vivimos, llevar a buen puerto lo que queremos hacer se hace cada día más difícil. Se requiere mucho más que la buena suerte, la intuición y las condiciones favorables; además de ello, o a pesar de ello, se requiere poner en juego una serie de competencias para gestionar nuestros proyectos y propósitos si esperamos algún día hacerlos realidad, es un asunto fundamental para la vida, pero lo es más cuando hablamos de empresas, organizaciones o específicamente de instituciones educativas.

Educación no es una tarea fácil y mucho menos lo es organizar una institución que tiene como razón de ser prestar un servicio educativo a la sociedad. Estamos hablando de un sistema de una gran complejidad, donde confluyen múltiples factores de tipo histórico, cultural, social, económico, político, educativo, filosófico, pedagógico,

psicológico, que se relacionan e interrelacionan generando una serie de situaciones y problemáticas que hacen que cumplir con la razón de ser y los propósitos establecidos involucre el desarrollo de procesos y acciones organizados en un sistema que no desconozca, como lo hemos dicho, la complejidad propia de la acción educativa, pero también del contexto en la que se desenvuelve, más si reconocemos que estamos viviendo un momento de crisis constantes en los que es muy difícil proyectar certezas frente a la realidad.

Reconocer la complejidad de las instituciones educativas y del contexto actual en el que nos desenvolvemos nos debe llevar a asumir que se requiere de la adopción de una serie de conocimientos, habilidades y competencias que nos aporten herramientas para ser más eficaces en las acciones que realizamos.

Desde la gestión directiva se evidencia la falta de difusión y apropiación del direccionamiento afectando la gestión educativa

(II Encuentro Nacional de Facilitadores. Tendencias de la calidad en el Mundo. Autor: Ángela María Camacho. Corporación Calidad. s.f. © 2004 SENA CEV Comunidad Educativa Virtual)

Aunque se realiza un trabajo de construcción y elaboración de los componentes propios del direccionamiento estratégico como el PEI y el Horizonte Institucional, se evidencia la falta de apropiación, conocimiento y vivencia por parte de la comunidad educativa de estos componentes.

Hay un desconocimiento por parte de la comunidad educativa del direccionamiento estratégico de la institución. Este aspecto suele

sorprender a muchas instituciones porque en la mayoría de ellas se difunde en murales, carteleras, en el manual de convivencia y se utilizan una serie de mecanismos para darlo a conocer, a pesar de ello la comunidad educativa no lo vivencia y no lo siente como un elemento constitutivo de la identidad institucional, a tal punto que suelen reportar que no lo conocen.

En cuanto a la planeación no se observan criterios claros que posibiliten la evaluación y el seguimiento a los procesos concernientes a la ejecución de los planes de mejoramiento. El día a día suele ser la prioridad de las instituciones; a pesar de que cuentan con planes institucionales en algunos casos se asumen como un requisito más a cumplir, por lo que las metas propuestas no son acordes con las necesidades y no se hacen mayores esfuerzos por lograrlas.

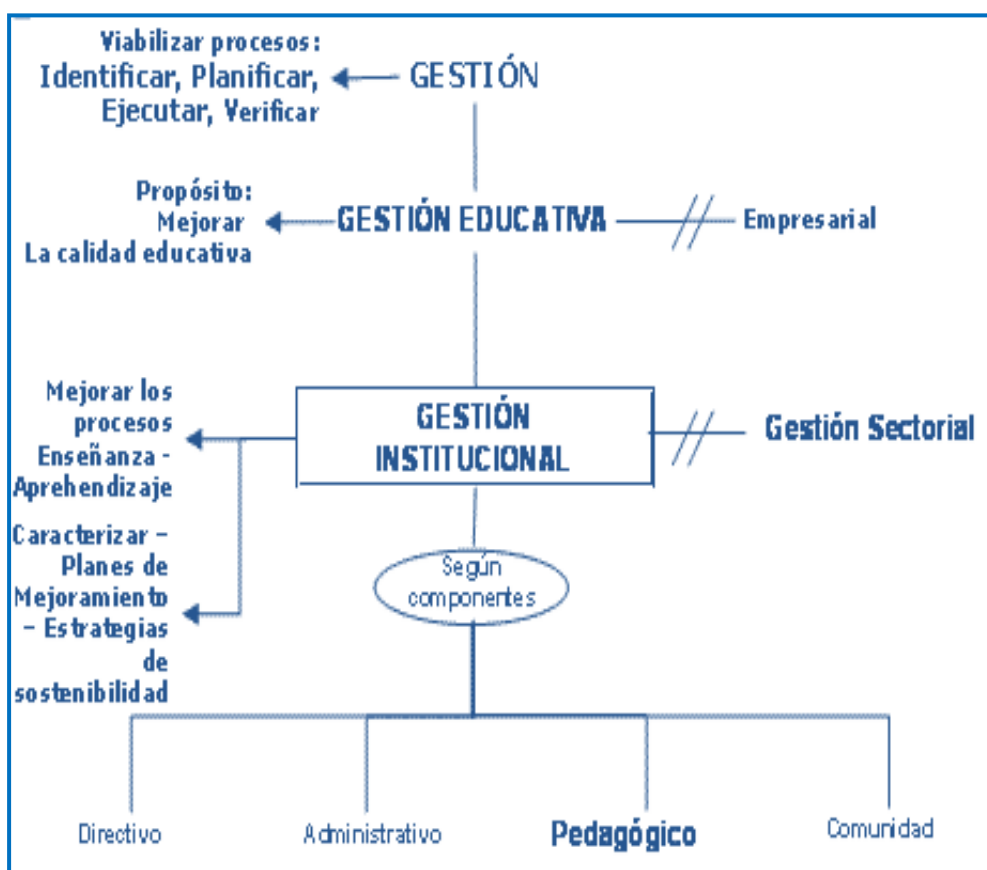
Debilidades en la gestión administrativa afectan la gestión educativa e institucional: (IDEM)

Desconocimiento de funciones de cada uno de los entes, ya sea porque no se cuenta con manuales de procedimiento y de funciones o porque se tienen pero éstos no son conocidos y apropiados por quienes se asignan para ejecutar ciertas responsabilidades, lo que se constituye en un factor de malestar para quienes se le asigna la responsabilidad en la medida en que nunca se tiene claridad y certeza sobre lo que se espera de él o del equipo, de la forma de ejecutar la tarea y mucho menos sobre la valoración que se hace del talento o potencialidad de cada quien para ejecutar tareas.

Ausencia de un enfoque pedagógico (definido y/o funcional) que oriente y articule la acción educativa, el desarrollo curricular y el

desarrollo de los procesos de los estudiantes, afecta la gestión institucional: (IDEM)

Cuando se reporta tener criterios definidos en los procesos pedagógicos se evidencian fuertes contradicciones al afirmar no tener un enfoque pedagógico definido o reportan tenerlo, pero la apreciación de los docentes deja testimonio de que en la práctica no se guarda correspondencia frente a cada uno de los aspectos que los definen. Esta contradicción pone de relieve debilidades en torno a la adopción, definición y aplicación de un enfoque o modelo pedagógico que oriente el accionar educativa en cada una de las instituciones educativas.



FUENTE: Ministerio de Educación Nacional – Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional 2006.

El problema de investigación que se manifiesta en la Institución Educativa 313 responde a las siguientes acciones:

Deficiente gestión educativa por parte de quienes lideran la institución, los directivos no tienen clara la visión a la que quiere llegar el centro educativo. Los gestores tienen miedo a enfrentarse a desafiar el proceso de innovación y la realización de nuevos proyectos, la institución no inspira una visión compartida, el director no motiva el reconocimiento a quien se lo merece y fija objetivos que no puede cumplir, no atiende las problemáticas de manera inmediata ni canaliza las acciones debidas en busca de sus soluciones, no crea un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares y gestores, pocas veces recorre a las aulas y observa las clases, no mantiene una relación de respeto y cooperación con los docentes, no delega actividades administrativas a las personas correspondientes, no vigila el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal, ni gestiona ni logra conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela.

Con esto se demuestra que la Dirección Institucional se realiza de manera tradicional, con desconocimiento de un liderazgo, falta de un modo para ejercer su cargo jerárquico, no delega funciones; escasa verificación de documentos de Gestión Pedagógica y Administrativa, no se organiza el trabajo en equipo y existe escaso monitoreo de las sesiones de aprendizaje que desarrollan los docentes.

No existe una buena gestión a partir de que no se involucra a todos en el proceso de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico que se da en toda organización educativa.

Las funciones que desempeñan los directivos, son eminentemente prácticas administrativas, pero pueden ser de gestión, es decir, ir más allá de hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc. Estas son actividades secretariales, no administrativas.

1.4. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

❖ Ejecución de las funciones de estrategias de planificación

“Las funciones de Dirección son actividades que no se realizan en nuestra Institución, no se planifica, organiza, dirige, coordina, informa y no se supervisa; con esto solo se logra que el desempeño no incremente la gestión educativa”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014)

36% de los encuestados consideran que su director ejecuta funciones referentes a las estrategias de planificación y por otro lado, 64% afirman que no los ejecuta. (CUADRO N° 1).

❖ Predominio de liderazgo pedagógico en el Director

“En la Institución Educativa se puede evidenciar la poca capacidad de guiar y dirigir con efectividad por parte del Director, no influye

en las personas para que actúen voluntariamente en la realización de los objetivos trazados”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014)

71% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo pedagógico y el 29% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico. (CUADRO N° 2)

❖ **Modos de dirigir su Institución Educativa**

“El modo de dirigir de nuestro Director es indiferente, no sabe cómo conducir a la Institución, no sabe actuar o comportarse”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014).

64% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 29% la dirección democrática y solo el 7% dice que es autocrática. (CUADRO N° 3).

❖ **El Director delega oportunamente funciones a su personal**

“Si bien delegar funciones, cometidos y responsabilidades en los demás es una de las tareas más difíciles que tiene un directivo. Sin embargo, esta es una prueba muy clara de su madurez humana y profesional. Nuestro Director no está en la capacidad de dirigir o delegar a su personal, pues no acota o asigna tareas, no acompaña en el trabajo de otros, no corrige y no forma a los trabajadores”. (TESTIMONIO DOCENTE, MAYO 2014).

79% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y solo el 21% afirma que sí delega. (CUADRO N° 4)

❖ **El Director verifica documentos de gestión educativa**

“El Director es displicente, indiferente respecto al proceso de la gestión administrativa y organizativa, no utiliza los instrumentos de gestión pedagógica, tampoco saca despacho diariamente” (TESTIMONIO DOCENTE, MAYO 2014).

71% de los encuestados manifiesta que el Director no verifica sus documentos de gestión pedagógica y 29% respondió que sí verifica. (CUADRO N° 5)

❖ **Monitoreo del director en las sesiones de aprendizaje**

“La función administrativa consiste básicamente en la confrontación o comparación entre los objetivos logrados con los que realmente se ha ejecutado o logrado, es un caso que no se da en la Institución Educativa”. (TESTIMONIO DOCENTE, MAYO 2014).

72% de los encuestados respondió que no son monitoreados en sus sesiones de aprendizaje y 28% afirmó que sí son monitoreados. De los que dijeron no, 43% especificó que existe desinterés en el Director para monitorear las sesiones de aprendizaje y 29% por falta de tiempo no lo hace y los que manifestaron que sí, detallaron de la siguiente manera: 14% permite mejorar su trabajo y 14% los estimula a planificar su trabajo. (CUADRO N° 6)

❖ **Organiza el trabajo en equipo oportunamente**

Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes,

que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

“Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014).

83.3% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 16.7% que sí. (CUADRO N° 7)

Participa en capacitaciones de innovación educativa

“Los docentes no participan en las capacitaciones de innovación que se organizan en la Institución Educativa, carecen de identidad institucional”. (TESTIMONIO DEL DIRECTOR, MAYO 2014).

79% de los encuestados respondieron que no han participado recientemente en capacitaciones de innovación educativa y 21% sí ha participado. (CUADRO N° 8)

Capacitación del Ministerio de Educación

“La mayoría del personal piensa que las capacitaciones son una pérdida de tiempo, no nos brindan nuevos conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014).

50% de los docentes encuestados manifiestan que la capacitación que brinda el ministerio de Educación es innecesaria, un 29% la considera oportuna y el 21% innovadora. (CUADRO N° 9).

❖ **Plan de actividades en las sesiones de aprendizaje**

“En nuestra Institución Educativa la mayoría de docentes no hacemos un plan de actividades o sesiones de aprendizaje que desarrollaremos durante el año escolar”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014).

64% de los encuestados no elabora su Plan de Actividades en las sesiones de aprendizaje y 36% sí lo elabora. (CUADRO N° 13).

❖ **Elaboración de proyectos educativos**

“En la Institución Educativa los proyectos educativos no son planificados correctamente para poder lograr con los objetivos trazados o simplemente no elaboran dichos proyectos”. (ENTREVISTA DOCENTE, MAYO 2014).

86% de los encuestados no elabora proyectos educativos y 14% sí elabora. (CUADRO N° 15).

Hemos justificado cualitativamente y cuantitativamente nuestro problema de investigación, el cual tiene naturaleza mixta.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar nuestras técnicas de investigación.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.



Fuente: Elaborado por el investigador.

Diseño Analítico:

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistió en las siguientes etapas que se detallan a continuación:

Primera Etapa: Realizar el análisis tendencial del desarrollo del Proceso de Gestión Educativa, nivel internacional, en Latinoamérica y en el Perú. Para ejecutar esta tarea, se utilizó el método histórico-lógico.

Segunda Etapa: Efectuar el diagnóstico en el ámbito de estudio, para lo cual se utilizó el método de medición, con el manejo instrumental de un cuestionario administrado a los gestores, la que se aplicó en una sola oportunidad.

Tercera Etapa: Diseñar y fundamentar formalmente la propuesta con apoyo de los métodos de modelación y dialéctico, con el propósito de establecer las relaciones y regularidades de los procesos y componentes, esto es, justificar la solución del problema.

1.4.2. Población y Muestra.

Población: El universo o población de estudio estará constituido por todos los gestores (Director, Administrativos y Docentes) que pertenecen a la I.E. N° 313.

Director	= 1
Administrativo	= 1
Docentes	<u>= 12</u>
U	= 14 gestores

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño de la población, y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

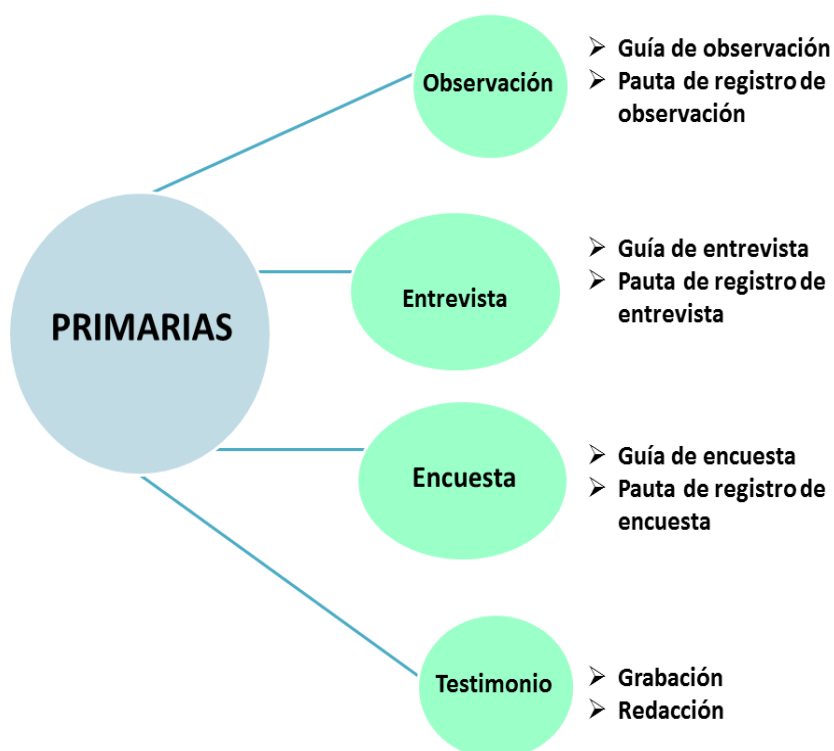
n = U = 14 Gestores

1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales:

Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, diapositivas, retroproyector, etc.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos



TÉCNICA	INSTRUMENTOS
SECUNDARIA	

FICHAJE	Bibliográfica
	Textual

1.4.4. Método para la Recolección de Datos.

Método

Los métodos utilizados en la investigación:

- **Método analítico-sintético**, facilita la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.
- **El método inductivo y el deductivo** fueron utilizados para configurar el conocimiento y para generalizar de forma lógica de datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.
- **El método estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

TAMARIZ LUNA, Jorge (2013) en su investigación “Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional” analiza los procesos que se realizaban en la educación y la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, especialmente en el nivel secundario por ser el nivel en que se viene trabajando por más de veinte años.

Teniendo como incógnita saber cuál sería el nivel y las formas de participación y comunicación de los padres de familia en los dos ámbitos donde tienen injerencia la gestión administrativa y la gestión pedagógica.

(FTAMARIZ_LUNA_JORGE_PARTICIPACION_GESTION.pdf)

SERPA (1994): En su trabajo de investigación ¿Administración Educativa? Busca establecer la labor del Director y su relación en la administración educativa; arribó a la conclusión que quienes toman decisiones son los directores, por tanto ellos obtienen, procesan, analizan la información interna y externa, este proceso lo deben realizar de manera pertinente, para luego evaluar la administración y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y orientar el direccionamiento adecuado de las instituciones educativas.

ALVARADO (2000): En su obra “Administración Gerencial.,” sostiene que la administración de la educación ha girado en torno a cambios y

transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducirla institución educativa. Llegando a la conclusión los principios, técnicas, prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos buscan alcanzar propósitos que individualmente no es factible lograr.

HUARIPATA, J. (2006). Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicochea” de Cajamarca, para brindar un servicio de calidad, durante el año 2006. Tesis que fue presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, Perú. Llegó a las siguientes conclusiones.

La propuesta del modelo de gestión en términos teóricos es el resultado del análisis de diversos autores, buscando coincidencias y resolviendo divergencias unido a la experiencia y la vivencia en la Institución que ha permitido percibir algunas debilidades que son necesarias fortalecerlas para el correcto funcionamiento de la misma. Esto dependerá del liderazgo que ejerza el órgano directivo y jerárquico, de una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Teoría de Gestión del Conocimiento Según Nonaka Y Takeuchi.



FUENTE: Imagen de Google.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito (NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. 1995).

Es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual.

De acuerdo con Nonaka (2007), la organización es vista como una máquina que “procesa información”: datos cuantificables, procesos codificados y principios universales y para medir el valor del “nuevo conocimiento” utiliza indicadores del mismo tipo como pueden ser el incremento de la eficiencia, la disminución de costos y la mejora del retorno de la inversión (ROI).

Para los directivos occidentales, el enfoque japonés de creación de nuevo conocimiento es algunas veces extraño e incomprensible. Sin embargo, de acuerdo con Nonaka (2007) este es uno de sus factores

clave de éxito. A partir de una frase utilizada como eslogan, de una analogía o de alguna palabra compuesta inventada, arrancan con un proceso de innovación el cual termina con un nuevo producto en el mercado. La clave central del enfoque japonés está en reconocer que la creación de conocimiento no consiste simplemente en el procesamiento de información objetiva o cuantificable; más bien, consiste en el aprovechamiento de aspectos tácitos como la intuición y las corazonadas de los empleados a nivel individual y de hacer que estos estén disponibles para ser probados y utilizados por la compañía como un todo. La esencia de lo anterior se basa en el compromiso individual y en el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la misión de la organización y en entender esta última como un organismo vivo, no como una máquina.

Como un individuo, la organización tiene un sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental, lo que es equivalente al conocimiento de sí mismo.

De acuerdo con lo anterior, “Una compañía creadora de conocimiento trata a su vez ideales e ideas”, lo cual es el combustible de la innovación, cuya esencia consiste en “re-crear el mundo conforme a una visión o ideal particular”. (NONAKA, 2007, P. 164)

El conocimiento tácito

Depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las

ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

Mucho de lo que se conoce no se puede poner en palabras. Sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos logran aumentar su expresión acerca del algo que conocen y aún no han podido expresar. Se reconsidera el saber humano partiendo del hecho de que se puede conocer más de lo que se puede contar.

Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Para esto veremos las dos dimensiones del conocimiento: La ontológica y la Epistemológica. A continuación analicemos en detalle estas dos dimensiones.

La dimensión ontológica del conocimiento. Esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto nos ayudará a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento

generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras. (NONAKA Y TAKEUCHI, 1999)

La dimensión epistemológica del conocimiento. Nonaka y Takeuchi presentan en su libro “La organización creadora de conocimiento” la teoría de creación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito.

La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se muestran a continuación: (INVESTIGEDUCATIVAUSS.COM)

- **La Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y

modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.

- **La Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- **La Combinación:** es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
- **La Interiorización:** es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

El contenido del conocimiento y la espiral de conocimiento. Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de diferentes contextos. El contenido del conocimiento creado por cada

forma de conversión es, naturalmente distinto. A continuación describiremos cada uno.



FUENTE: Elaboración propia.

- Conocimiento Armonizado: es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- Conocimiento Conceptual: es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- Conocimiento Sistémico: es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.
- Conocimiento Operacional: es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de

trabajo, a la organización y a través de las organizaciones. (NONAKA Y TAKEUCHI, 1999)

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento. Este proceso en espiral por medio del cual el conocimiento es enunciado y amplificado, a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento, hacia adentro y a través de la organización del nivel individual a los niveles grupal, organizacional e interorganizacional constituye lo que Nonaka y Takeuchi llaman la Dimensión Ontológica en el proceso de creación de conocimiento. La siguiente figura ilustra esta espiral moviéndose a través de las dimensiones epistemológica y ontológica del proceso de creación de conocimiento en la organización. (IDEM)

La creación de conocimiento en las organizaciones (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

La creación de conocimiento organizacional se refiere a “la capacidad que tiene una institución para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y con el aprender de los otros y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional.

Es fundamental en los procesos de innovación y considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo.

Su sustento se encuentra en el conocimiento humano. El conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

La manera como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional –nivel ontológico-, es presentada por Nonaka & Takeuchi (1995) y se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de conversión de conocimiento, a la cual denominan la dimensión epistemológica.

Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. Es el conocimiento tácito concebido y acumulado en el plano individual, el cual debe ser movilizad y, por ende ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento. “Es un

proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

Nonaka (2007) consideran que los pasos críticos dentro del proceso de conversión de conocimiento son la exteriorización (de tácito a explícito) y la interiorización (de explícito a tácito), ya que estos requieren de una participación activa del ser como tal, es decir, de un alto compromiso con su conocimiento.

Cuando los empleados inventan nuevo conocimiento, a la vez se están re-inventando ellos mismos.

Convertir el conocimiento tácito en explícito es, en otras palabras, “expresar lo inexpresable” e incluye el trabajo con los modelos mentales, las creencias y el articular la propia visión del mundo con otra posible.

Para Nonaka (2007), lo anterior es muy ventajoso ya que induce procesos creativos. A medida que los empleados tratan de entender o aclarar la metáfora expuesta, van resolviendo conflictos del significado de la misma siendo éste el primer paso para transformar el conocimiento tácito en explícito.

La facilitación del conocimiento consiste en un circuito de retroalimentación en el que el conocimiento creado debe circular hacia los esfuerzos estratégicos, y como resultado, la estrategia de avance

de una institución, lo mismo que su visión, se ven permanentemente sujetas a alteraciones o adaptaciones”. (VON KROGH, ICHIJO, & NONAKA, 2001)

Condiciones organizacionales que facilitan la creación de conocimiento.

Nonaka & Takeuchi (1995) plantean que son cinco las condiciones requeridas a nivel organizacional que permiten o fomentan la creación de conocimiento al interior de la misma. Estas son la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos.

La intención, definida como la aspiración que una organización tiene por alcanzar sus objetivos, generalmente asume la forma de una estrategia, la cual, desde el punto de vista del conocimiento, tiene como esencia el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. “La intención está necesariamente cargada de valores” y es la que provee las herramientas para juzgar la veracidad y la validez de la información y el conocimiento. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

El compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento humano y la organización puede reorientarse a través del compromiso colectivo hacia una toma de decisiones más acertada, teniendo en cuenta la responsabilidad social que cada decisión conlleva.

2.2.2. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker.



Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de Noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

FUENTE: Imagen de Google.

Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad. (managersmagazine.com/index.biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/)

La Administración por Objetivos (APO) o (MBO por sus siglas en inglés) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

La Administración por Objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización, es decir, que se obtendrán los resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la

participación en grupo que es fundamental para alcanzar dichos objetivos o metas.

Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO le ofrece oportunidades para que satisfagan sus necesidades de crecimiento.

Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

Se puede decir que la administración por objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter Drucker en su libro *The Practice Of Management* publicado en 1954.

La APO ha adquirido notablemente popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las organizaciones pequeñas o medianas. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferente manera y por diferentes razones.

En general, implica que los administradores y subordinados de una organización fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

Conceptos fundamentales de la APO

(<http://vivianaangrup.galeon.com/enlaces998811.htm>)

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

- Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligada a él.
- El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar los objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría “Y” de McGregor, los factores motivacionales de logro de McClelland.

Interpretaciones de la APO por 36 “Expertos”

(<http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos-apo.pdf>)

Se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

- Especificidad: deben ser claramente estipulados.
- Aceptabilidad: debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.

- Flexibilidad: debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario.
- Mensurabilidad: debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal.
- Accesibilidad: es imprescindible que sean realistas alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado.
- Congruencia: debe estar “amarrados” como otros, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general se corre el riesgo de fijar objetivos demasiado ambiguos para que puedan ser entendidos y aplicados.

Elementos clave de la APO:

- Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- Medir cuantitativamente las metas.
- Metas alcanzables.
- Retroalimentación continúa del logro de las metas.

El Planeamiento Estratégico (ABASCAL. 2004)

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la

empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de Planeamiento Estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

El empresario o directivos, por lo tanto, deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

El Planeamiento Estratégico Integra

- **La Visión:** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- **La Misión:** Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.
- **Los Valores Empresariales:** Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.

El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA)

- **Fortalezas:** Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.
- **Oportunidades:** Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.
- **Debilidades:** Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.
- **Amenazas:** Eventos de alto riesgo para el negocio.

Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico

- **Planificación:** Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.
- **Organizacional:** Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.
- **Dirección:** Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.
- **Control:** Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.
- **Evaluación:** Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

El Plan Operativo

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un

riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

Las Tres “R” que dificultan la Toma de Decisiones

- **Riesgo:** Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- **Renuncia:** Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- **Responsabilidad:** Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico

Todo Planeamiento Estratégico debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las comunicaciones y el
- Liderazgo

Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico

- **Habilidades Técnicas:** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.
- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- **Habilidades Conceptuales:** Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo” entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerencia. (DRUCKER. 1999).

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quién es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización; hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de

revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “Los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química” (LOC.CIT. PÁG. 232.). Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos” (DRUCKER. 200)

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- A dónde – zona de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores –personal.
- Quiénes serán los destinatarios.

- Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- Basados en qué factores claves de éxito se trabajará – cultura.
- Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director” (MONTANER. 2003).

Las Funciones del Directivo (IDEM. DRUCKER, Peter. 200).

¿Qué es lo que hace un Directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

Las Funciones

Como Directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

Funciones Interpersonales (MONTANER, 2003)

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- **El Directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.
- **El Directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder

potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

- **El Directivo como enlace.** Con esta función, el Directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

Funciones Informativas (MONTANER, 2003)

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

- **El Directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.
- **El Directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el Directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información

objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.

- **El Directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

Funciones de Toma de Decisiones (MONTANER, 2003)

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las tres funciones básicas que engloban la toma de decisiones: (MONTANER, 2003)

- **El Directivo como promotor.** Desde su función de detector, el Directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para su

organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

- **El Directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
- **El Directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un Directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el

autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios. (STEIN, 2001)

Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo: (DRUCKER, 2001)

1. **El Directivo debe establecer objetivos.** El Directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El Directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El Directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un Directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. **El Directivo organiza.** Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.
3. **El Directivo motiva y comunica.** Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsof España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.
4. **El Directivo mide.** El Directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la

empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El Directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. **El Directivo dirige personas.** Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El Directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan. De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efetivamente, en la Sociedad del Conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las

empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomando talentos. (STEIN, 2001)

2.2.3. Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.



FUENTE: Imagen de Google.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. (www.google.com.pe/imgres?imgurl=&imgrefurl)

Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la Teoría Clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría

administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. (WWW.SLIDESHARE.NET/TEORAS-DE-LA-ADMINISTRACION)

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. (DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MATERIAL DOCENTE (TEORÍA). TEMA 7).

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (LeastPreferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo.

Cómo definir la situación: Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación. (CAPÍTULO II. ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO. PÁG. 319)

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la

estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento(es decir, están o no están estructuradas).
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

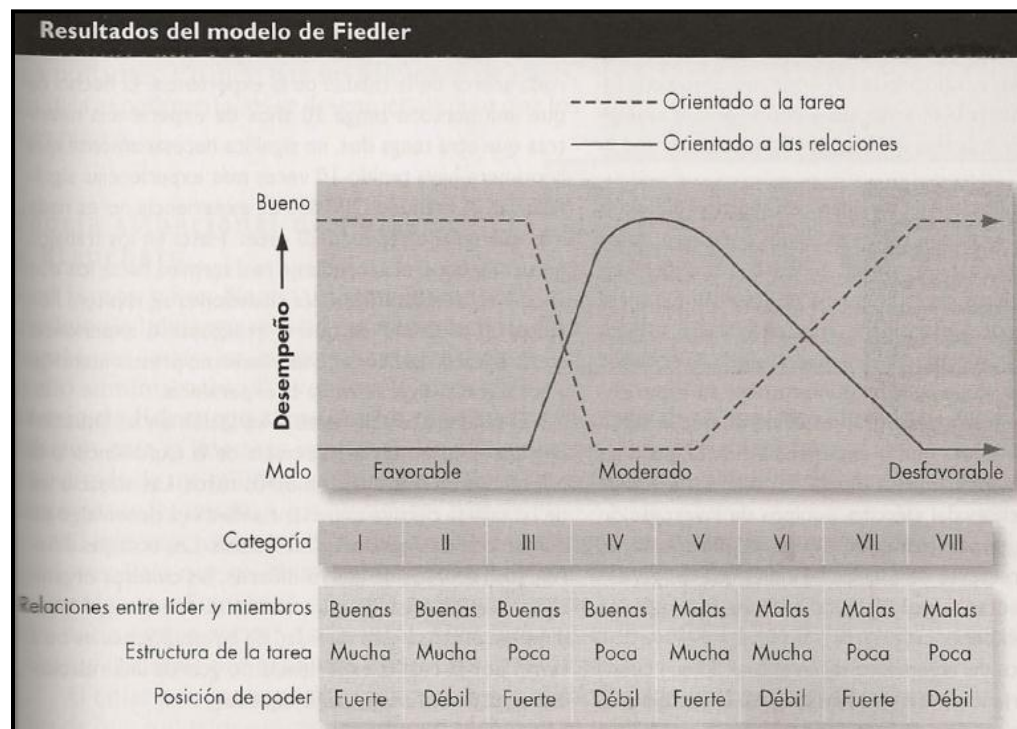
Las tres variables de contingencia. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte. (CAPÍTULO II. ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO. PÁG. 320)

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques, preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco

control. Comoquiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

Correspondencia entre los líderes y las situaciones. Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores, tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres. Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado. (CAPÍTULO II. ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO. PÁG. 321)

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equiparar las situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.



FUENTE: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con un orientado a las tareas.

La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce poder que tiene un líder para controlar los factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

Evaluación. En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Vale decir, hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables. Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder. (CAPÍTULO II. ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO. PÁG. 322)

2.3. DESARROLLO CONCEPTUAL.

Estrategia.- En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing. La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. ([HTTP://WWW.AULAFACIL.COM/ESTRATEGIA/LECC-2.HTM](http://www.aulafacil.com/estrategia/lecc-2.htm))

Planificación.- La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. ([HTTP://WWW.OOCITIES.ORG/ES/MIGUELSGF/PLANIFICACION](http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion))

Gestión Educativa.- Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. ([WWW.EDUCANDO.EDU.DO/ARTICULOS/DIRECTIVO/LA-GESTIN-EDUCATIVA](http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa))

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	Bueno	Malo	Muy Malo	TOTAL
Liderazgo en la I.E.	1	11	2	14
Gestión de los recursos de la I.E.	2	9	3	14
Organización y planificación en la institución.	0	11	3	14
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.	1	12	1	14
Metas y objetivos de la I.E.	1	10	3	14
Prestigio laboral y profesional.	1	12	1	14
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.	2	11	1	14
Clima laboral en la I.E.	1	12	1	14

FUENTE: Guía de observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis:

De acuerdo a la guía de observación aplicada los resultados muestran que la GESTIÓN EDUCATIVA practicada en la I.E. N° 313 es considerada como “mala”; el liderazgo es clificado de malo (11), así también la gestión de los recursos de la I.E. (9), la organización y planificación en la institución (11), no se cuenta con la disposición de medios, materiales y personal adecuado (12), las metas y objetivos de la I.E. no son identificadas (10), el deteriorado prestigio laboral y profesional (12), no se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E. (11) y un deteriorado clima laboral en la I.E. (12).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CUADRO N° 1
EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE ESTRATEGIAS DE
PLANIFICACIÓN

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	05	36%
No	09	64%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Noma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Las funciones de Dirección, son actividades que se realizan para lograr los objetivos de una Institución. “Las funciones esenciales son:

planificar, organizar, dirigir, coordinar, informar y supervisar”. (CALERO, M. s/f), es decir, sí el Director de la Institución Educativa aplica estas funciones esenciales mejorará su desempeño e incrementará su capacidad de gestión educativa.

Un 36% de los encuestados consideran que su Director ejecuta funciones referentes a las estrategias de planificación y por otro lado, 64% afirman que no los ejecuta.

CUADRO N° 2
PREDOMINIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN EL DIRECTOR

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	04	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

El liderazgo pedagógico es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente” (CALERO, M. s/f). Esto se refiere a la influencia que se ejerce en las personas, para que actúen voluntariamente con el fin de lograr sus objetivos trazados.

71% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo pedagógico y el 29% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico.

CUADRO N° 3
MODOS DE DIRIGIR SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dirección autocrática	1	7%
Dirección indiferente	09	64%
Dirección democrática	04	29%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática. (CALERO, M. s/f).

64% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 29% la dirección democrática y solo el 7% dice que es autocrática.

CUADRO N° 4
EL DIRECTOR DELEGA OPORTUNAMENTE FUNCIONES A SU
PERSONAL

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	03	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

La delegación de funciones “Es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quién las delega” (ALVARADO, 1999).

79% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y 21% afirma que sí delega.

CUADRO N° 5
EL DIRECTOR VERIFICA DOCUMENTOS DE GESTIÓN
EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	04	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

El objetivo de la gestión educativa es propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad. (UNESCO, 2011).

71% de los encuestados manifiesta que el Director no verifica sus documentos de gestión pedagógica y 29% respondió que sí verifica.

CUADRO N° 6
MONITOREO DEL DIRECTOR EN LAS SESIONES DE
APRENDIZAJE

ALTERNATIVAS		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	Permite mejorar el trabajo	2	14%
	Planifica su trabajo	2	14%
	SUB TOTAL	4	28%
NO	Desinterés	6	43%
	Falta de tiempo	4	29%
	SUB TOTAL	10	72%
T O T A L		14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Noma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Monitoreo o control se define como “La función administrativa que consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos logrados con los que realmente se ha ejecutado o logrado”. (ALVARADO, 1999). Esto ayuda a verificar las deficiencias pedagógicas con el fin de rectificarlo posteriormente.

72% de los encuestados respondió que no son monitoreados en sus sesiones de aprendizaje y 28% afirmó que sí son monitoreados. De los que dijeron no, 43% especificó que existe desinterés en el Director para monitorear las sesiones de aprendizaje y 29% por falta de tiempo no lo

hace y los que manifestaron que sí, detallaron de la siguiente manera: 14% permite mejorar su trabajo y 14% los estimula a planificar su trabajo.

CUADRO N° 7
ORGANIZA EL TRBAJO EN EQUIPO OPORTUNAMENTE

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	02	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Según el reconocido especialista Jon Katzenbach (1523), el trabajo en equipo puede considerarse "Al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

86% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 14% que sí.

CUADRO N° 08
PARTICIPA EN CAPACITACIONES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA.

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	03	21
No	11	79
TOTAL	14	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

La innovación educativa “Es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación” (IMBERNÓN 1996).

79% de los encuestados respondieron que no han participado recientemente en capacitaciones de innovación educativa y 21% sí ha participado.

CUADRO N° 09
CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Innovadora	03	21%
Oportuna	04	29%
Innecesaria	07	50%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (MARTÍ, 2003).

50% de los docentes encuestados manifiestan que la capacitación que brinda el Ministerio de Educación es innecesaria, un 29% la considera oportuna y el 21% innovadora.

CUADRO N° 10
MÉTODOS DE ENSEÑANZA

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	04	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Los métodos de enseñanza son “Las distintas secuencias de acciones del profesor que tienden a provocar determinadas acciones y modificaciones en los educandos en función del logro de los objetivos propuestos. (MERINA, 2009).

71% de los encuestados afirmó que no utiliza métodos de enseñanza y 29% dijo que sí.

CUADRO N° 11
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	05	36%
No	09	64%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Las técnicas de enseñanza “Son los recursos didácticos a los cuales se acude para concretar un momento de la lección o parte del método, en la realización del aprendizaje” (HUERTA, 2001).

64% de los encuestados manifestaron que no conocen técnicas de enseñanza y 36% respondieron lo contrario.

CUADRO N° 12
ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	06	43%
No	08	57%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Las Estrategias de Enseñanza se definen como “La forma en que el docente enseña a aprender y pensar a los estudiantes”. (HUERTA, 2001).

57% de los encuestados respondieron que no conocen estrategias de enseñanza, 43% manifestaron que sí conocen.

CUADRO N° 13
PLAN DE ACTIVIDADES EN LAS SESIONES DE APRENDIZAJE

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	05	36%
No	09	64%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

El Plan de Actividades es el “Conjunto de Actividades que se van a desarrollar en el aula en un período determinado, con cierto margen de indeterminación para adecuar la secuenciación a circunstancias no previstas y al ritmo de aprendizaje de los alumnos”. (ANDER, s/f).

64% de los encuestados no elabora su Plan de Actividades en las sesiones de aprendizaje y 36% sí lo elabora.

CUADRO N° 14
ELABORACIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	03	21%
No	11	79%

TOTAL	14	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Los materiales educativos “Son todos aquellos elementos que directamente van a participar en el proceso educativo; cada uno de ellos van a cumplir un rol determinante para lograr el éxito de la gestión pedagógica”. (CORTEZ, 1998).

79% de los encuestados no elaboran su material educativo y 21% sí lo hacen.

CUADRO N° 15
ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

ALTERNATIVAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	02	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 313 del Caserío de Ñoma-Santo domingo. Junio 2014.

Análisis

Los Proyectos Educativos, “Son planes o programas educativos que se realizan de manera planificada para lograr los objetivos establecidos”. (PROICERE & PROIECTARE, 2000).

86% de los encuestados no elabora proyectos educativos y 14% sí elabora.

4.1. PROPUESTA TEÓRICA



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

4.2.1. Realidad Problemática


La situación problemática se presenta de la siguiente manera: En lo referente a la variable independiente: Estrategias de Planificación, se manifestó: falta de secuencia lógica y desconocimiento de algunas funciones de dirección, falta de liderazgo, indiferencia en el modo de ejercer su cargo directivo, escasas cualidades de Director, deficiente práctica de estilos de dirección y escaso monitoreo.

La variable dependiente: Gestión Educativa deficiente se expresa: desconocimiento de métodos y estrategias de enseñanza, desinterés por las capacitaciones del Ministerio de Educación, escasa capacidad de innovación educativa y desinterés en la elaboración de proyectos educativos.

Con esto se determina que las estrategias de planificación tradicionales influyen profundamente en la gestión educativa deficiente.

4.2.2. Objetivos de la Propuesta

a) Objetivo General

-  Diseñar Estrategias de Planificación para optimizar la Gestión Educativa.

b) Objetivos Específicos

- ✚ Estimular al Director en el desarrollo de su pensamiento estratégico para la práctica de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo, encaminados a mejorar la gestión educativa.
- ✚ Ejecutar estrategias que impulsen a los docentes a conocer la gestión educativa, orientándolo al cumplimiento de su rol docente.
- ✚ Fortalecer la integración de la comunidad educativa, para consolidar sus objetivos comunes.

4.2.3. Fundamentación

El Diseño de Estrategias de Planificación se fundamenta en las siguientes teorías:

Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Hirotaka Takeuchi: el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito (es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual) y el conocimiento tácito (depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento).

Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker: en general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que se debe utilizar para alcanzar las metas.

Teoría de Contingencia de Fred E.Fiedler: se desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

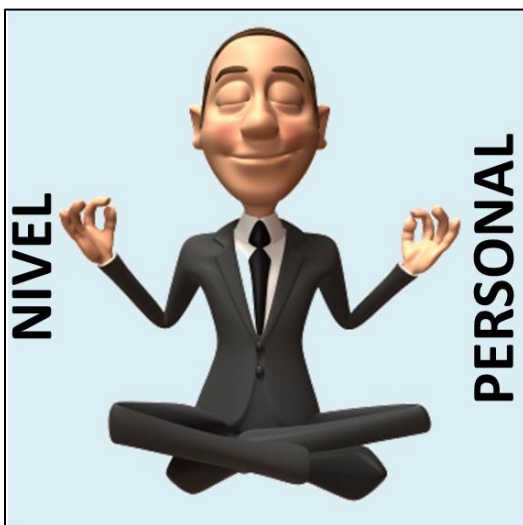
Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. (www.slideshare.net/teoras-de-la-administracion)

En esta sociedad de cambios constantes se debe liderar procesos de planeamiento, ejecución, control y evaluación de estrategias y actividades orientadas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales. La actuación del directivo se orienta a conseguir los objetivos institucionales y debe coordinar esfuerzos y toma de decisiones que orienten a sus docentes al desarrollo eficiente de la gestión educativa, para lograr las mejores condiciones en el aprendizaje, así como la metodología más adecuada para desarrollar y renovar la práctica docente en función de los recursos disponibles en cada tiempo y situación.

4.2.4. Estructura de la Propuesta

En la propuesta consideraremos cuatro módulos, cada uno con su respectiva estrategia; con esto pretendemos mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 313.

MÓDULO I



FUENTE: Imagen de google.

Estrategia de N° 01: “Conociendo la Gestión Educativa para Innovar la Dirección Institucional”

Resumen:

Esta estrategia se trabajará con capacitaciones referentes a la gestión educativa para mejorarla.

La Gestión Educativa permite visualizar la realidad institucional en todo su contexto y a partir de ello se pueden elaborar estrategias que

promuevan cambios o transformaciones en el aspecto administrativo, estructural, pedagógico y particular de la I.E.

Esta Gestión Estratégica facilita el fortalecimiento y la integración de la comunidad educativa.

La Dirección es una función primordial que permite dinamizar el funcionamiento institucional y se ejecuta mediante la influencia personal sobre docentes y no docentes, para orientarlos a la realización de manera entusiasta y efectiva a sus funciones, con el fin de consolidar los objetivos propuestos.

La función directiva es la capacidad para conducir personas, por eso es importante su personalidad; competencia profesional, inquietudes y valores éticos que practica.

Fundamentación:

Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi: la organización es vista como una máquina que “procesa información”: datos cuantificables, procesos codificados y principios universales y para medir el valor del “nuevo conocimiento” utiliza indicadores del mismo tipo como pueden ser el incremento de la eficiencia, la disminución de costos y la mejora del retorno de la inversión.

Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker: la Administración por Objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización es decir que se obtendrán los

resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la participación en grupo que es fundamental para alcanzar dichos objetivos o metas.

Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.; Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias.

Objetivos:

- ✚ Desarrollar las capacidades del Director para la gestión educativa.
- ✚ Promover cambios efectivos.
- ✚ Estimular al Director a la práctica del liderazgo y modos de dirección adecuados a su Institución.

Temática:



FUENTE: Elaborado por el investigador.

Metodología:

- + Participará el Director de la Institución Educativa.
- + Realización de la dinámica el “Lázaro” para saber si existe seguridad cuando es conducido por otra persona.
- + Con la técnica de la “**Autobiografía**” narrará sus experiencias y le ayudará a pensar en sí mismo y a enfrentarse con su realidad.
- + Se aplicará la técnica de la “**Lluvia de Ideas**” para conocer el nivel académico del Director.
- + Capacitación del Director en Gestión Educativa Estratégica.
- + Se utilizará la técnica del “**Juego de la Isla**” con el fin de que imagine y describa cómo planifica, programa y distribuye tareas en una situación determinada. Esto le ayudará a ser asertivo en su trabajo.
- + Capacitación del Director para innovar su Institución Educativa.

- + Actualización para el desarrollo de funciones jerárquicas.
- + Aplicación de estilos y modos de dirección.
- + Elaboración de documentos de gestión y fichas de trabajo para monitorear instituciones educativas.

Ejecución:

Mes: Julio, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Módulo:

MÓDULO I					
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3	Tema N° 4	Tema N° 5
08:00					
09:30					
10:00					
11:30					
12:30					
2:00	Conclusión y cierre de trabajo				

Evaluación del Módulo

Módulo: *****

Fecha: *****

Facilitador: *****

Institución: *****

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador

1	2	3	4	5	Mostró dominio del tema:
1	2	3	4	5	Motivó la participación del grupo:
1	2	3	4	5	La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
1	2	3	4	5	Solventó las dudas de manera:
1	2	3	4	5	La metodología aplicada en este Módulo ha sido:
1	2	3	4	5	La relación entre el facilitador y los participantes fue

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del Módulo?

Evaluación de las temáticas del Módulo

1	2	3	4	5	La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
1	2	3	4	5	La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
1	2	3	4	5	La interacción entre la teoría y práctica ha sido
1	2	3	4	5	Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
1	2	3	4	5	Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
1	2	3	4	5	La duración del Módulo lo considera:
1	2	3	4	5	La puntualidad en el inicio del Módulo fue:

Aspectos Generales del Módulo

1	2	3	4	5	La hora de inicio definida para el Módulo fue:
1	2	3	4	5	La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
1	2	3	4	5	El material estaba ordenado de manera:
1	2	3	4	5	El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
1	2	3	4	5	Las instalaciones y espacios para la realización del Módulo fueron:
1	2	3	4	5	La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el Módulo fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del Módulo para mejorar?

MÓDULO II



FUENTE: Imagen de google.

Estrategia N° 2: “Aplicando el Liderazgo Educativo en las Instituciones Educativas”

Resumen:

Esta estrategia brindará información referente al liderazgo como herramienta clave en las instituciones educativas y se le estimulará a la práctica del liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y a la implementación de nuevas visiones, que permitirá realizar su trabajo con éxito.

Para ello tendremos un Módulo interactivo que nos permitirá plantear puntos de vista, exponer ideas, proponer soluciones a los problemas educativos, proponer nuevas metodologías.

Fundamentación:

Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi; Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y la Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.

Objetivos:

- ✚ Asumir la práctica de liderazgo para relacionar su realidad con una visión de futuro.
- ✚ Ejercer la dirección con características de líder para generar confianza en toda la organización.
- ✚ Compartir la toma de decisiones con la comunidad educativa.
- ✚ Implementar el trabajo en equipo para enfrentar los cambios y aceptar las innovaciones.
- ✚ Elevar el nivel de comportamiento y aspiración ética del que dirige y del dirigido.

Temática:



FUENTE: Elaborado por el investigador.

Metodología:

- En las temáticas participarán el Director, docentes.
- Se utilizará la técnica **“El Viaje Imaginario”**, que consiste en cerrar los ojos e imaginar un viaje fantástico con una visión de futuro, para luego relacionarlo con la realidad, esto permitirá conocer las actitudes de cada uno y la forma como aplicarlas a su Institución Educativa.
- Se brindará información detallada del trabajo en equipo.
- Con la técnica el **“Desiderativo”** expresarán sus actitudes en lo académico, vocacional y ocupacional, proyectando su “Yo ideal”.
- Se plantearán una serie de problemas educativos para trabajar en equipo y emitir alternativas de solución, con toma de decisiones rápidas y acertadas.
- Se aplicará la técnica **“Juego de Roles”** para motivar a cada participante y hacerles sentir que puedes desempeñarse en varios roles del campo educativo.
- Se brindarán los criterios específicos para convertirse en líderes efectivos.

Ejecución:

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Módulo:

MÓDULO II					
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3	Tema N° 4	Tema N° 5
08:00					
09:30					
10:00					
11:30					
12:30					
2:00	Conclusión y cierre de trabajo				

Evaluación del Módulo

Módulo: *****

Fecha: *****

Facilitador: *****

Institución: *****

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador

1	2	3	4	5	Mostró dominio del tema:
1	2	3	4	5	Motivó la participación del grupo:
1	2	3	4	5	La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
1	2	3	4	5	Solventó las dudas de manera:
1	2	3	4	5	La metodología aplicada en este Módulo ha sido:
1	2	3	4	5	La relación entre el facilitador y los participantes fue

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del Módulo?

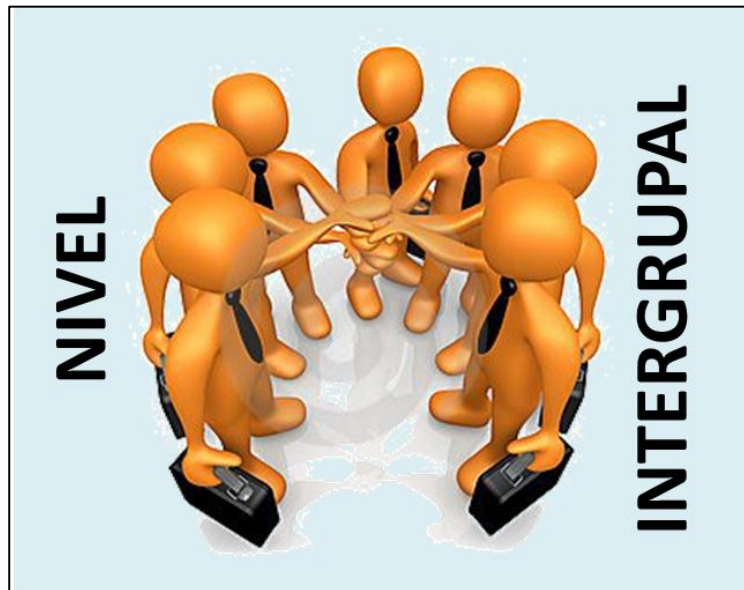
Evaluación de las temáticas del Módulo

1	2	3	4	5	La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
1	2	3	4	5	La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
1	2	3	4	5	La interacción entre la teoría y práctica ha sido
1	2	3	4	5	Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
1	2	3	4	5	Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
1	2	3	4	5	La duración del Módulo lo considera:
1	2	3	4	5	La puntualidad en el inicio del Módulo fue:

Aspectos Generales del Módulo

1	2	3	4	5	La hora de inicio definida para el Módulo fue:
1	2	3	4	5	La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
1	2	3	4	5	El material estaba ordenado de manera:
1	2	3	4	5	El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
1	2	3	4	5	Las instalaciones y espacios para la realización del Módulo fueron:
1	2	3	4	5	La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el Módulo fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del Módulo para mejorar?

MÓDULO III:

FUENTE: Imagen de google.

Estrategia N° 3: “Mejorando la Gestión Educativa en el Sistema Educativo”

Resumen:

La estrategia se trabajará con la finalidad de proporcionar información a los docentes y directores para que brinden una educación de calidad.

La gestión educativa constituye el núcleo del proceso educativo, porque cuando el docente ejecuta la tarea con profesionalismo, esto es, tiene dominio de metodología, entonces logrará que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice con éxito.

Los docentes y directores deben enfrentar este reto con mucha responsabilidad. Además los docentes deben actualizarse constantemente para adquirir mayor nivel de conocimientos y producir cambios expectativos en la práctica educativa.

Fundamentación:

Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi; Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y la Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.

Objetivos:

- ✚ Conocer los aspectos básicos de la gestión educativa para asumir su rol docente y de Director con efectividad.
- ✚ Capacitar a los docentes y directores en el uso de metodología actualizada para mejorar los procesos educativos.
- ✚ Aplicar estrategias educativas actualizadas.
- ✚ Establecer sistemas de evaluación actuales para lograr mejores resultados en la práctica.
- ✚ Estimular a los docentes a la elaboración de trabajos de investigación y ejecución de proyectos educativos.

Temática:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Metodología:

- Participación del Director y los docentes.
- Se utilizará la dinámica de los **“Gestos”** para conocer la personalidad de los participantes.
- Con la técnica **“Elección del Objeto”** los participantes desarrollarán acciones para enfrentar obstáculos en el campo educativo.
- Se aplicará la técnica **“Metaplán”** que consiste en utilizar tarjetas de cartulina en las que anotarán sus ideas referentes a la metodología que aplican en su Institución Educativa.
- Se desarrollarán talleres haciéndolos trabajar en equipo los diferentes métodos, técnicas y procedimientos actualizados.
- Con la aplicación de la técnica **“Mapas de Consenso”** clasificarán sus problemas y propondrán alternativas de solución.
- Información del uso de estrategias educativas innovadoras.

- Implementación del sistema de evaluación.
- Elaboración de guías y fichas de trabajos de investigación y proyectos educativos
- Formación de grupos de inter aprendizaje para intercambiar sus experiencias.

Ejecución:

Mes: Setiembre, 2014

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Módulo:

MÓDULO III					
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3	Tema N° 4	Tema N° 5
08:00					
09:30					
10:00					
11:30					
12:30					
2:00	Conclusión y cierre de trabajo				

Evaluación del Módulo

Módulo: *****

Fecha: *****

Facilitador: *****

Institución: *****

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador

1	2	3	4	5	Mostró dominio del tema:
1	2	3	4	5	Motivó la participación del grupo:
1	2	3	4	5	La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
1	2	3	4	5	Solventó las dudas de manera:
1	2	3	4	5	La metodología aplicada en este Módulo ha sido:
1	2	3	4	5	La relación entre el facilitador y los participantes fue

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del Módulo?

Evaluación de las temáticas del Módulo

1	2	3	4	5	La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
1	2	3	4	5	La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
1	2	3	4	5	La interacción entre la teoría y práctica ha sido
1	2	3	4	5	Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
1	2	3	4	5	Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
1	2	3	4	5	La duración del Módulo lo considera:
1	2	3	4	5	La puntualidad en el inicio del Módulo fue:

Aspectos Generales del Módulo

1	2	3	4	5	La hora de inicio definida para el Módulo fue:
1	2	3	4	5	La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
1	2	3	4	5	El material estaba ordenado de manera:
1	2	3	4	5	El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
1	2	3	4	5	Las instalaciones y espacios para la realización del Módulo fueron:
1	2	3	4	5	La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el Módulo fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del Módulo para mejorar?

MÓDULO IV:



FUENTE: Imagen de google.

Estrategia N°4: “Participando Activamente para Integrar la Comunidad Educativa”

Resumen:

La vinculación de la Institución Educativa con sus asociados permitirá compartir actividades, intereses comunes y elaborar proyectos de manera conjunta para beneficiar a toda la comunidad. Permitirá conocer sus problemas y necesidades en todo su contexto y a partir de acá se implementarán y ejecutarán los proyectos educativos que se plasmarán en la Institución conduciéndola a la transformación.

Esta integración se concretizará cuando los actores educativos realicen acciones en bien de su comunidad.

Fundamentación:

Teoría de Gestión del Conocimiento según Nonaka y Takeuchi; Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker y la Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.

Objetivos:

- Incorporar y recuperar los saberes de la comunidad educativa.
- Vincular la Institución Educativa con la realización de proyectos educativos.
- Considerar durante el año por lo menos una actividad de impacto que relacione a la Institución Educativa con la comunidad educativa.
- Brindar espacios de comunicación a los miembros de asociaciones de apoyo para integrarlos al Proyecto Educativo Institucional.

Temática



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Metodología:

- Participación de la comunidad educativa.
- Se utilizará la técnica el “**Panel Fórum**” para conocer los problemas y necesidades de la I. E.
- Con la técnica el “**Estudio de Casos**” se analizarán los problemas en forma concreta y se emitirán las alternativas de solución.

- Se entregarán fichas de lectura referente a los problemas de convivencia social, los cuales se trabajarán con la técnica el “**Tours de Bases**”; en las cuales se plantearán preguntas y todos los grupos tendrán que responderlas.
- Se organizarán a los participantes en equipos de trabajo para elaborar y ejecutar proyectos educativos.

Ejecución:

Mes: Octubre, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Módulo:

MÓDULO IV				
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3	Tema Nº 4
08:00				
09:30				
10:00				
11:30				
12:00	Conclusión y cierre de trabajo			

Evaluación del Módulo

Módulo: *****

Fecha: *****

Facilitador: *****

Institución: *****

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador

1	2	3	4	5	Mostró dominio del tema:
1	2	3	4	5	Motivó la participación del grupo:
1	2	3	4	5	La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
1	2	3	4	5	Solventó las dudas de manera:
1	2	3	4	5	La metodología aplicada en este Módulo ha sido:
1	2	3	4	5	La relación entre el facilitador y los participantes fue

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del Módulo?

Evaluación de las temáticas del Módulo

1	2	3	4	5	La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
1	2	3	4	5	La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
1	2	3	4	5	La interacción entre la teoría y práctica ha sido
1	2	3	4	5	Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
1	2	3	4	5	Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
1	2	3	4	5	La duración del Módulo lo considera:
1	2	3	4	5	La puntualidad en el inicio del Módulo fue:

Aspectos Generales del Módulo

1	2	3	4	5	La hora de inicio definida para el Módulo fue:
1	2	3	4	5	La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
1	2	3	4	5	El material estaba ordenado de manera:
1	2	3	4	5	El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
1	2	3	4	5	Las instalaciones y espacios para la realización del Módulo fueron:
1	2	3	4	5	La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el Módulo fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del Módulo para mejorar?

4.2.5. Cronograma

I.E N° 313 DEL CASERÍO DE ÑOMA- SANTO DOMINGO, MORROPÓN																			
Fecha por MÓDULO/ Estrategia	Mód. N° I					Mód. N° II					Mód. N° III					Mód. N° IV			
	Estrategia					Estrategia					Estrategia					Estr.			
Meses, 2014	Julio					Agosto					septiembre					Octubre			
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Actividades																			
Coordinaciones previas																			
Convocatoria de participantes																			
Aplicación de Estrategias																			
Validación de Conclusiones																			

4.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

CANT.	REQUERIMEINTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
1	CAPACITADOR (4Mód)	S/ 250.00	S/1000.00
1	FACILITADOR (4Mód.)	S/ 175.00	S/ 700.00
TOTAL			S/ 1700.00

Recursos Materiales

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
48	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 240.00
114	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 57.00
424	Copias	S/ 0.10	S/ 42.40
---	Otros		S/1000.00
TOTAL			S/ 1339.40

Resumen del monto solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1700.00
Recursos Materiales	S/ 1339.40
Total	S/ 3039.40

4.2.7. Financiamiento

Responsable: RAMÍREZ LÓPEZ, Yovana.

CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa N°313, existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión educativa, esto lo podemos expresar en el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos.
2. El sistema de gestión educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente como consecuencia del rol displicente del Director.
3. La propuesta tuvo como fundamento teórico a las teorías de la base teórica.
4. La hipótesis quedó debidamente confirmada, es decir, se justificó el problema.

RECOMENDACIONES

1. El Director de la Institución Educativa debe asumir su rol con efectividad, orientando sus acciones al logro de los objetivos institucionales mediante el trabajo conjunto de todos los miembros de la comunidad educativa.
2. Los docentes de la Institución Educativa deben asumir su labor educativa con profesionalismo, comprometerse al cambio y al proceso de formación docente continua.
3. Aplicar la propuesta a la Institución Educativa para impulsar los procesos de cambio, para promover las prácticas educativas, lograr los objetivos que se plantean y las visiones de la organización con el fin de alcanzar la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABASCAL, F. (2004). *Cómo se Hace un Plan Estratégico*. Madrid. Editorial: Escic.
2. ALVARADO, O. (1999). *Gestión Educativa*. Lima. Editorial: Fondo de Desarrollo.
3. AMARANTE, H. (2002). *Los Desafíos de la Educación en el Siglo XXI*. Argentina. Editorial: Magisterio del Río de la Plata.
4. BUSINESS, H. (2002). *Liderazgo Pedagógico*. España. Editorial: Harvard Business School Press.
5. CALERO, M. (s/f). *Gestión Educativa*. Lima. Ediciones: Abedul E.I.R.L. 2da. Edición Actualizada.
6. CALIAO, O. (s/f). *Administración y Gestión Educativa*. Facultad de Educación de la UNMSM.
7. CONS, N. (2004). *La Administración de la Institución Educativa*. México. Vol. IV. Número 117.
8. COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA (GTZ). (s.f). *Gestión Educativa*. Alemania.
9. CORTEZ, J. (1998). *Manual de Gestión Pedagógica*. Perú. Ediciones: EIPICAE. Primera Edición.
10. DÍAZ, F. & HERNÁNDEZ, G (1998). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México. Editorial: Mc Graw.
11. DRUCKER, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia del siglo XXI*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
12. DRUCKER, P. (2001). *De Líder al Líder*. Chile. Ediciones: Granice S.A. pág. 64.
13. FERNÁNDEZ, J. et al. (2002). *La Dirección Escolar*. España. Editorial: Síntesis S.A.

14. FIEDLER, F. & GARCÍA, J. (1987). *Nuevos Enfoques de Liderazgo, Recursos Cognitivos y Desempeño Organizacional*. Nueva York.
15. FIEDLER, F. (1981). *Actitudes Líder y la Eficacia del Grupo*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
16. GÓMEZ, J. (2010). *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*. Invest. Educ. 14.
17. GRANDE, B. y et al. (2002) *Innovación Educativa Institucional*. Argentina. Editorial: Magisterio del Río de la Plata.
18. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial: Mc Graw-Hill.
19. HOYLE, J. (1998). *Aptitudes del Directivo de Centros Docentes*. España: Editorial: Centros de Estudio Ramón Areces, S. A. Ediciones VERBA.
20. HUARIPATA, J. (2006). *“Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicochea”*. Lima.
21. HUERTA, M. (2001). *Enseñar a Aprender Significativamente*. Editorial: San Marcos. Primera Edición.
22. LÓPEZ, F. (2003). *La Gestión de Calidad en Educación*. Madrid: Editorial la Muralla S.A. Tercera Edición.
23. MONTANER, R. (2003). *Manual del Directivo Eficaz*. España. Barcelona. Ediciones: Gestión.
24. NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Cómo las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
25. PARRA, M. Blog: Dimensiones de una Institución Educativa y los Ámbitos de la Gestión Escolar; Blogger: abc.com.py
26. RUBIO, B. (2006). *Liderazgo Pedagógico*. Colombia: Ediciones Culturales Internacionales, S.A.
27. STEIN, Guido. (2001). *Éxito y Fracaso en la Nueva Economía*. España. Barcelona. Ediciones Gestión.

28. UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. 2º Módulo. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

LINKOGRAFÍA

- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Morropón
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Caserío_de_Ñom3%A1n
- ❖ http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm
- ❖ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>
- ❖ http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf
- ❖ http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf
- ❖ www.mineduacion.gov.co
- ❖ <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>
- ❖ <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.htm>
- ❖ <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos-apo.pdf>
- ❖ <http://www.google.com.pe/imgres?imgurl=&imgrefurl>
- ❖ http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email
- ❖ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- ❖ <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-2.htm>

- ❖ <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>
- ❖ <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- ❖ Lujambio Irazábal, Alonso et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.
- ❖ <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
- ❖ <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>
- ❖ http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm
- ❖ <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1896.ASP>
- ❖ <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-231098.html>
- ❖ <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm>
- ❖ <http://lagestioneducativa.blogspot.com/>
- ❖ <http://www.eumed.net/libros/2011e/1066/indice.htm>

ANEXOS



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	Bueno	Malo	Muy Malo	TOTAL
Liderazgo en la I.E.				
Gestión de los recursos de la I.E.				
Organización y planificación en la institución.				
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.				
Metas y objetivos de la I.E.				
Prestigio laboral y profesional.				
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.				
Clima laboral en la I.E.				



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS:

EDAD: _____ SEXO: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____

TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____

CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____

ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____

LUGAR Y FECHA: _____



CÓDIGO A: GESTIÓN EDUCATIVA

1. ¿En la I.E. se ejecuta funciones de Estrategia de Planificación?

SI

NO

2. ¿Existe predominio de Liderazgo Pedagógico en el Director?

SI

NO

3. ¿Cuál es el modo de dirigir en la Institución Educativa?

DIRECCIÓN AUTOCRÁTICA

DIRECCIÓN INDIFERENTE

DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

4. ¿El director delega Oportunamente funciones a su personal?

SI

NO

5. ¿El director verifica Documentos de Gestión Educativa?

SI

NO

6. ¿Monitoreo del director en las Sesiones de Aprendizaje?

SI

NO

7. ¿Organiza el trabajo en Equipo Oportunamente?

SI

NO

8. ¿Participa en capacitaciones de Innovación Educativa?

SI

NO

9. ¿Cómo califica la Capacitación del Ministerio de Educación?

INNOVADORA

OPORTUNA

INNECESARIA

10. ¿Existe un Método de Enseñanza adecuada en la I.E.?

SI

NO

11. ¿Se usa nuevas Técnicas de Enseñanza en la I.E.?

SI

NO

12. ¿Desarrollan nuevas Estrategias de Enseñanza?

SI

NO

13. ¿Se cuenta con un Plan de Actividades en las Sesiones de Aprendizaje?

SI

NO

14. ¿Se elabora material educativo en la I.E.?

SI

NO

15. Elaboración de proyectos educativos.

SI

NO



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____
 TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____
 TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____
 CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____
 ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____
 APELLIDOS Y NOMBRES DEL ENTREVISTADO: _____
 APELLIDOS Y NOMBRES DEL ENTREVISTADOR: _____
 LUGAR Y FECHA: _____



CÓDIGO A: GESTIÓN EDUCATIVA

1. ¿Sus decisiones tomadas en la Institución Educativa las convierte en acciones concretas?

.....

2. ¿Identifica y analiza problemas educativos en forma oportuna?

.....

3. ¿Delega funciones al personal de su Institución Educativa?

.....
.....

4. ¿Elabora los instrumentos de gestión institucional?

.....
.....

5. ¿Presenta en el tiempo indicado los documentos de gestión institucional al órgano descentralizado del Ministerio de Educación?

.....
.....

6. ¿Verifica los documentos de gestión educativa?

.....
.....

7. ¿Qué cualidades desempeña para ejercer su cargo directivo?

.....
.....

8. ¿Utiliza un estilo específico para dirigir su Institución Educativa?

.....
.....

9. ¿Conoce contenidos de gestión educativa?

.....
.....

10. ¿Predomina en Ud. algún estilo de liderazgo?

.....

11. ¿Gestiona capacitaciones para el personal docente de su Institución Educativa?

.....

12. ¿Organiza oportunamente trabajos en equipo?

.....

13. ¿Está organizada su Institución Educativa?

.....



CÓGIGO B: ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN

14. ¿Qué opina Ud. de Estrategias de Planificación?

.....

15. ¿Le parece que las Teorías de Nonaka y Takeuchi; Peter Drucker y Fiedler Fred sirven de fundamento para la elaboración de Estrategias de Planificación para optimizar la Gestión Educativa?

.....
