

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**



**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL  
PARA MEJORAR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LOS  
DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. N° 10075 –  
CASERÍO PAMPA LA VICTORIA, DISTRITO DE PATAPO-2012.**

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

**AUTOR:**

**MARIO ALBERTO CIEZA NUÑEZ**

**ASESOR:**

**EVERT FERNANDEZ VASQUEZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA  
MEJORAR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DEL NIVEL  
PRIMARIO DE LA I.E. N° 10075 – CASERÍO PAMPA LA VICTORIA, DISTRITO  
DE PATAPO-2012.**

**PRESENTADO POR:**

MARIO ALBERTO CIEZA NUÑEZ		
<b>AUTOR</b>		

EVERT FERNANDEZ VASQUEZ		
<b>ASESOR</b>		

**APROBADO POR:**

Dr. DANTECALFREDO GUEVARA SERVIGON		
<b>PRESIDENTE DEL JURADO</b>		

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES		
<b>SECRETARIO DEL JURADO</b>		

Dra. DORIS NANCY DIAZ VALLEJOS		
<b>VOCAL DEL JURADO</b>		

## DEDICATORIA

*A mi madre :*

*Por haberme dado la vida  
Que es el tesoro maspreciado  
Del mundo*

*A mi esposa:*

*Por su invalorable apoyo  
Ternura y cariño que  
Siempre me ha ofrecido*

*A mis hijos y nietos:*

*Por lo que representan  
Para mi y por ser parte  
Importante de una  
Hermosa familia unida*

## AGRADECIMIENTO

*Agradesco a dios por haberme otorgado una familia maravillosa quienes han creído en mí siempre dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo*

*A mis profesores de la escuela de post grado, por haber compartido sus conocimientos en bien de mi formación académica, personal y profesional.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE.....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRAC.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: ANALISIS ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL INSTITUCIONAL .....	13
1.1.1. I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo .....	19
1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.4. DESCRIPCIÓN ARGUMENTADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA .....	24
1.4.1. Diseño de la Investigación.....	24
1.4.2. Universo y muestra.....	25
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	25
1.4.3.1. La observación .....	26
1.4.3.2. La entrevista .....	26
1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	28
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	28
1.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS.....	32
2.1.1. Teoría sociológica.....	32
2.1.2. Teoría general de los sistemas .....	35
2.1.3. Teoría Administrativa .....	36
1.2. ENFOQUES TEÓRICOS.....	38
2.1.4. Gestión .....	39
2.1.2.1. Objetivos de la gestión .....	40
2.1.5. Gestión Institucional .....	41
2.1.6. Importancia de la gestión institucional.....	43
2.1.7. Dimensiones de la gestión institucional.....	45

2.1.7.1. Dimensión Pedagógica.....	45
2.1.7.2. Dimensión Administrativa.....	46
2.1.7.3. Dimensión Comunitaria .....	47
2.1.8. Identidad .....	48
2.1.9.1. Identidad docente.....	50
2.1.9.2. Identidad Institucional .....	51
2.1.9.3. ¿Cómo mejorar y mantener una buena imagen institucional? .....	53
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA .....	55
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	55
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	71
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97

## **RESUMEN**

Indagar acerca de la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo, y lo que refiere la literatura sobre el tema es una forma de reconocer y dar el valor a la labor docente, en especial, de encontrar la significación de lo que representan ellos para el campo de la educación en el País. Afirmar desde sus voces las diversas tensiones sobre el rol asignado, el impacto y participación de las políticas públicas en materia de educación, las dinámicas institucionales y relacionales en las que se desenvuelven, hace que este estudio tenga relevancia respecto de sus aportes a la educación básica primaria y secundaria en el Perú.

El estudio consideró hacer un ejercicio de investigación documental, que permitiese establecer una relación entre lo Qué dice la literatura y qué dicen los maestros sobre la identidad institucional; cuáles son sus elementos configuradores de la identidad docente y en qué forma impactan el ejercicio profesional en el momento actual.

Con los resultados del estudio se observa la relevancia polémica e investigativa que la identidad institucional tiene en el campo de la educación, y en especial, para los profesores del Distrito.

## **ABSTRAC**

Inquire about institutional identity in teachers of the primary level of the I.E. N ° 10075 - Pampa La Victoria farmhouse, Patapo district, and what the literature refers to on the subject is a way of recognizing and giving value to the teaching work, in particular, of finding the significance of what they represent for the field of education in the country. Affirming from their voices the various tensions about the assigned role, the impact and participation of public policies in education, the institutional and relational dynamics in which they operate, makes this study relevant to their contributions to basic education Primary and secondary in Peru.

The study considered doing a documentary research exercise, which allowed establishing a relationship between what the literature says and what the teachers say about the institutional identity; what are its elements that shape the teaching identity and how they impact professional practice at the present time.

With the results of the study, we observe the controversial and investigative relevance that the institutional identity has in the field of education, and especially for teachers in the District.



## INTRODUCCIÓN

Es interesante considerar que es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en “La República” de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria; él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor; por otra parte en “la política” de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática; para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Frente a estas dos posiciones es necesario señalar que tiene más eco la segunda por la actitud democrática. Actualmente los retos en la Gestión Educativa son multifacéticos, no sólo los cambios sociales obligan al gestor educativo a buscar que la educación sea realmente pertinente, sino que los diversos y nuevos dispositivos hacen buscar una actualización permanente para poder articular la institución educativa adecuadamente a la comunidad.

Dentro de la gestión institucional, las relaciones interpersonales entre el personal docente constituyen una variable fundamental para su mejoramiento y optimización. No son las estructuras organizacionales ni los procedimientos lo más importante para el desarrollo de las Instituciones educativas; lo más importante son los protagonistas del quehacer educativo, es decir, los hombres, el ser humano. No como docente ni alumno, sino como sujeto de intereses y necesidades, de aspiraciones y frustraciones, de fortalezas y debilidades. Es por ello, indispensable estudiar la interacción humana, con el fin de conocerla efectivamente, comprender su dinámica, y poder en consecuencia encontrar procedimientos para mejorarla y perfeccionarla para el bien de individuos y comunidades; y sobre todo, para la optimización del clima institucional en las organizaciones educativas.

Asimismo, en la actualidad la educación se encuentra en un proceso orientado a mejorar los niveles de calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, como también de los procesos de gestión que se realizan al interior de las instituciones educativas. El sistema educativo requiere de profesionales directivos y docentes que se involucren en el desarrollo de las organizaciones con todas sus capacidades y valores. Ello implica contar con habilidades sociales, capacidades de liderazgo y la generación de ambientes propicios para la sana convivencia de todos los integrantes.

De allí el **PROBLEMA**: La participación e integración en el proceso de gestión institucional para mejorar la identidad institucional de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo, se evidencia dificultades que se manifiestan, en la identidad institucional no tan alentador, los niveles de comunicación poco asertiva, resquebrajamiento de las relaciones interpersonales, falta interactuar con empatía y tolerancia, falta gestionar el liderazgo e interacción cooperativa, asumir de manera acertada la toma de decisiones e interactuar promoviendo el recurso humano en la organización institucional

El **OBJETO DE ESTUDIO** quedo definido como el proceso de gestión institucional. Para resolverlo se necesita implementar estrategias cuyos puntos representen combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, altamente correlacionados; y su grado máximo, la excelencia supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema educativo, considerando que la gestión institucional como proceso e integración debe tener como finalidad poner al educando a la altura de su época, viabilizar su pleno y equilibrado ejercicio, de manera que sea como de sí mismo puede ser y no como los demás ya fueron; que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades del propio país; que los educandos se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional; que deposite en cada educando toda la obra humana que le ha antecedido, para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo y sobre todo una gestión institucional que

prepare al educando para el trabajo; fuera del trabajo no hay educación completa posible.

El **CAMPO DE ACCIÓN** lo constituyen los procesos de gestión institucional en el componente de desarrollo personal y profesional en la I.E. N° 10075 – caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo.

**EL OBJETIVO GENERAL** fue: Proponer un programa de estrategias de gestión institucional para fortalecer la mejora de la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Efectuar un diagnóstico estratégico situacional de la Institución referente a la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, Distrito De Patapo.

Consolidar las concepciones encontradas en la documentación sobre el concepto de identidad institucional y su vínculo con la construcción de esa identidad en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, Distrito De Patapo.

Consolidar las concepciones encontradas en la documentación sobre el concepto de identidad institucional y su vínculo con la construcción de esa identidad

Aportar una propuesta de acción a la gestión institucional para mejorar la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, Distrito De Patapo.

Se planteó la siguiente **HIPÓTESIS**: “Si, se Propone un programa de estrategias de gestión institucional basado en las teorías: sociológica, la teoría general de los sistemas y la teoría Administrativa, entonces, se fortalece la identidad institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 10075 – caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo.

La tesis se organizó en capítulos, tomando concretamente los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística descriptiva, los cuales sirvieron para organizar técnicamente la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

# CAPITULO I: ANALISIS ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL INSTITUCIONAL

### Región Lambayeque

La región Lambayeque está ubicado en la parte septentrional y occidental del territorio peruano. Sus coordenadas geográficas se sitúan entre los paralelos 5° 28 y 7° 10 27 de latitud sur y los meridianos 79° 53 48 y 80° 37 24 de longitud oeste; la altitud va de 4 m.s.n.m. en el Distrito de Pimentel a 4,000 m.s.n.m. en el Distrito de Inkawasi.

### Límites

Limita por el norte con el Departamento de Piura, por el este con el Departamento de Cajamarca, por el sur con el Departamento de La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico.

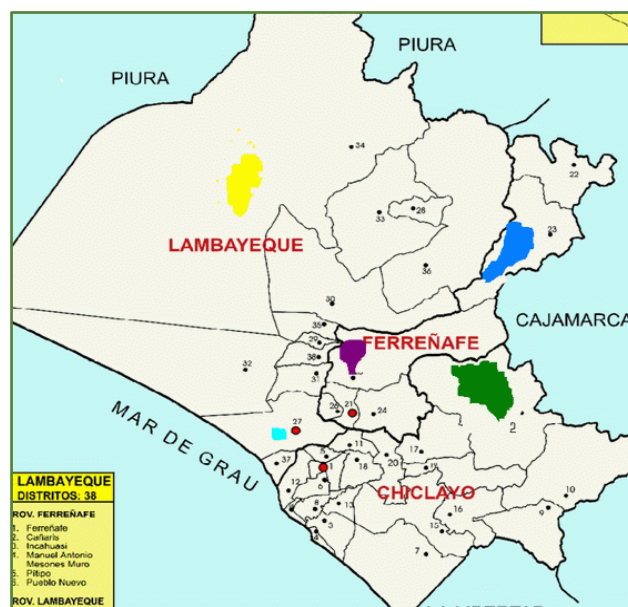


Imagen de Google

## **Superficie**

El Departamento de Lambayeque tiene una extensión superficial de 14,231.30 km<sup>2</sup>, es decir, el 1.1% de 1 285,6 km<sup>2</sup> correspondientes a la superficie total del país, desagregado por provincias de la siguiente manera:

Chiclayo	3,288.07 km <sup>2</sup>
Ferreñafe	1,778.60 km <sup>2</sup>
Lambayeque	9,346.63 km <sup>2</sup> .

## **Relieve**

La mayor parte de la superficie del Departamento se localiza en la región costera, excepto los distritos de Inkawasi, que se asienta en elevaciones cordilleranas a una altitud superior a los 3,000 m.s.n.m y Cañaris que se ubica en la ceja de la selva, flanco oriental de la cordillera.([www.congreso.gob.pe](http://www.congreso.gob.pe))

### **Provincia de Chiclayo**

Es una de las tres provincias que conforman el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno de Lambayeque, en el Perú.

Limita por el norte con la Provincia de Lambayeque y la Provincia de Ferreñafe; por el este con el Departamento de Cajamarca; por el sur con el Departamento de La Libertad; y, por el oeste con el Océano Pacífico.

El suelo de la Provincia es mayoritariamente llano, con suave pendiente que se va elevando de Oeste a Este. Aquí se distinguen ligeras ondulaciones y elevaciones formadas por continuas acciones aluviales, de los vientos o el hombre. Los terrenos de cultivo han sido objeto de una intensa labor de nivelación para facilitar el riego.

La llanura se interrumpe tanto en las partes próximas a la costa, como en las medias por los cerros aislados como Cruz del Perdón, Cerropón, Cruz de la Esperanza, Boro y en las más alejadas, ubicadas en los distritos de Chongoyape, Oyotun, hacia la parte final de los contrafuertes andinos.

La Provincia de Chiclayo fue creada el 18 de abril de 1835, durante la gestión del Alcalde José Leonardo Ortiz.

Chiclayo según los historiadores Lorenzo Huertas, Enrique Brüning, Antonio Raimondi, Walter Sáenz, Carlos Bachmann y Marco Caveró, fue un pueblo étnico cuyos pobladores originales fueron de Collique y el Cinto; ellos afirman que Chiclayo fue fundada por el cacique Juan Chiclayo, pero Luis Arroyo sostiene que la fundación de Chiclayo fue fundada por los padres franciscanos de la Iglesia Santa María de los Valles de Chiclayo.

### **Distrito de Pátapo**

El Distrito de Pátapo es uno de los 20 distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, perteneciente a la Región Lambayeque, Perú.

- **Creación:** El distrito de Pátapo fue creado por Ley N° 26921 del 29 de enero de 1998 (INEI 200:13), durante el mandato del Ing. Alberto Fujimori Fujimori.
- **Clima:** Semi cálido y escasas precipitaciones.
- **Temperatura:** Máxima 34°C en meses de verano, Mínima 14.5 °C en meses de invierno en Promedio anual: 24,2°C.
- **Límites:**
  - ✓ Por el NORTE con el Distrito de Manuel Antonio Mesores Muro, Provincia de Ferreñafe y por el ESTE con Chongoyape: A partir de la intersección entre la prolongación de la estribación Sur del cerro La Cantera con el río Taymi, el límite describe una dirección general Nor-Este uniendo las cumbres y divisorias de agua de los cerros Las Canteras, Piedra Blanca ,señal Cerro (856 m.s.n.m.), Azul, Pico de Gallinazo (cota 855), Chumillán (cota 1334) y de La Puntilla por su estribación Sur hasta encontrar la bifurcación del río Chancay formado por los ríos Reque y Taymi (repartidor La Puntilla).

- ✓ POR EL SUR CON EL DISTRITO DE PUCALÁ: A partir del último punto, el límite con dirección general Oeste continúa aguas abajo del río Taymi hasta subifurcación formando el río Lambayeque, aguas abajo hasta la desembocadura de la acequia Baja por su margen derecha.
- ✓ POR EL OESTE CON EL DISTRITO DE TUMÁN: Del último lugar nombrado, el límite con dirección general Norte continúa aguas arriba por la acequia baja hasta su confluencia con la acequia Canal Secundario; que pasa por el lado sur del Huaca Brava, aguas abajo hasta el cruce con la carretera principal que comunica a Tumbán. Continúa hacia el Nor-Este y luego al Nor-Oeste por su eje hasta interceptar la carretera principal Tumbán-Pátapo. Sigue por la carretera secundaria que se inicia con dirección Norte en el mismo punto de la última intersección, su eje y prolongación Norte hasta alcanzar el ramal Norte de la acequia Chúcupe; aguas arriba hasta su inflexión hacia el Sur-Este. Su prolongación Nor-Este hasta alcanzar la intersección de la estribación Sur del cerro Las Canteras con el río Taymi, punto de inicio de la presente descripción.





FUENTE: Imagen de google

- **Superficie:** 182.81 Km<sup>2</sup>
- **Latitud sur:** 5°28'37"
- **Longitud oeste:** Entre meridianos 79°53'48" y 80°37'24"
- **Altitud:** 78 m.s.n.m.
- **Origen del nombre de Pátapo:**
  - a) El maestro José Marcos Chacaliaza Huamán en su obra: Pátapo, "La tierra de miel", concluye que "...el nombre de Pátapo se deriva de la palabra Paytapuy...", quien era un cacique y que posiblemente fue "...el jefe de una gran comarca, semejante al Ayllu de la época incaica, cuyo asiento comprendía la vasta extensión que hoy conocemos con el nombre de Pátapo...Es muy posible que al morir el cacique "Paytapuy", héroe de la comarca, sus súbditos, para recordar y perpetuar las hazañas gloriosas de éste gran personaje, le pusieron "Paytapuy" a toda la extensión de sus

dominios, pero con el transcurso del tiempo se simplificó la terminología por la palabra Pátapo”.

- b) Según el libro quechua de César Guardia Mayorga (citado por Julio Fernández), Pátapo deriva de un término quechua y que está dividido en dos partes: Pata que significa RIVERA O TERRAZA y la palabra Apo o Apu que significa SEÑOR, entonces Pátapo significa "EL SEÑOR DE LA RIVERA" o "SEÑOR DE LA TERRAZA" (Plan de Desarrollo Concertado Distrito de Pátapo)

#### **Institución Educativa:**

<b>Nombre IE:</b>	<b>11513 “Juan Pardo y Miguel”</b>
Nivel:	Primaria
Dirección:	Avenida real s/n
Centro Poblado:	Patapo
Distrito:	Patapo
Provincia:	Chiclayo
Región:	Lambayeque
Ubigeo:	140117
Área:	Urbana
Categoría:	Escolarizado
Profesores:	Polidocente completo
Género:	Varones
Turno:	Continuo sólo en la mañana
Tipo:	Pública de gestión directa
Ugel:	UGEL Chiclayo
Número Aproximado de Alumnos:	350
Número Aproximado de Docentes:	21
Número Aproximado de Secciones:	18

**Fuente:** [www.deperu.com](http://www.deperu.com)

### **1.1.1. I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo**

En la comunidad de Pampa la Victoria, distrito de Pátapo, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque, centro poblado, predominantemente agrícola, donde se cultiva el maíz, arroz, cebolla, yuca, sandía, y otros productos alimenticios. Un grupo de Padres de Familia, denominados los comuneros de la comunidad de Santa Lucía de Ferreñafe, dirigidos por el Sr. Santiago Cruz Mera, tomaron la iniciativa de gestionar ante las autoridades educativas de la ciudad de Chiclayo, la creación de una escuela para que sus hijos se eduquen. Teniendo éxito su gestión y un 31 de mayo de 1973 con resolución zonal N° 0623 se reubica la I.E. N° 10075 de Cañaris a la comunidad de Pampa La Victoria, iniciándose las clases con 15 estudiantes desarrollando sus actividades escolares en una casa prestada del Sr. Santiago Cruz Mera, fue designada como profesora y Directora la Srta. Lindolfa Valera Odar durante 14 años.

En la actualidad la Institución Educativa tiene 41 años de creación dirigida por la Directora Mg. Rosa Guadalupe Gálvez de Upson, funciona en dos turnos mañana y tarde con 12 Docentes nombrados, 03 contratados y Personal administrativo (guardián, limpieza y portería) con una población de 218 estudiantes, comprendidos del 1º al 6º grado distribuidos en 11 secciones y 160 Padres de Familia. La Infraestructura es regular cuenta con cuatro pabellones de un solo nivel, cinco (05) aulas han sido construidas de adobe y cuatro (04) de ladrillo, que hacen un total (09 aulas), un ambiente administrativo, una aula Innovadora, una plataforma deportiva, un patio, seis (06) SS.HH, un ambiente de adobe para cocina, un ambiente de esteras para almacén y un cerco perimétrico de 11 439 metros cuadrados.

La comunidad Educativa tiene grandes proyectos que se encuentran en proceso de gestión en beneficio de la niñez Victoriana, como es la construcción de una nueva Infraestructura aprobado y con SNIP para la construcción total de la escuela, un proyecto de áreas verdes, estudio

de investigación sobre Mejoremos el clima laboral institucional, (docente, directivo y administrativo) y un estudio de investigación sobre mejoremos el clima escolar de los estudiantes porque necesitamos convivir con un estilo de vida saludable y armonioso. Además está en miras de participar en el proceso de autoevaluación para ser acreditada.

## **1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Una exploración inicial sobre el conocimiento existente acerca de la identidad del maestro conduce a plantear que es un asunto complejo, por la cantidad de temas a los que aparece asociado y la historicidad que contiene.

En primer lugar, la docencia, en cuanto a su naturaleza, características y evolución está directamente vinculada con la identidad del maestro (Ramírez, 2006). Esto implica afirmar que los modos de ejercer la profesión docente están acompañados de un proceso identitario, que permite al docente formas particulares de desarrollar ese ejercicio. Así, la formación inicial y permanente, la inserción profesional (Provencher y Gervais, 2010; Alen et al., 2013) y el ejercicio de la profesión a lo largo de los años, son espacios que contribuyen a la conformación intencional o no de la identidad y ocupan un lugar importante en la discusión sobre el tema. Es por ello que López (2012) y Elías (2011) afirman que no portan la misma identidad aquellos maestros formados disciplinariamente y aquellos formados en un énfasis pedagógico.

En segundo lugar, pueden encontrarse que los significados de ser maestro en la geografía nacional varían conforme, a los contextos socioeconómicos en que habitan y se desarrollan profesionalmente los maestros, las culturas particulares que portan y a las que se enfrentan proporcionan un desarrollo del ejercicio profesional, ligado a ser maestro en un tiempo histórico, que da paso a claves y símbolos también diferenciados con respecto a la profesión y al sentido que imprime ser maestro.

En tercer lugar, los cambios en las políticas educativas, las exigencias del contexto, la comunidad y los actores educativos, más las maneras particulares en que los maestros apropian y ponen en marcha las políticas y dan respuesta a las demandas, hacen de la identidad una constante de cambio y de amplia variabilidad que repercuten en las distintas maneras de concebir y ejercer la profesión docente y de construir su identidad. El centramiento en la calidad educativa, los cambios en su concepción y formas de dar cuenta de ella están a la base de la construcción de la identidad del maestro (Bernal, 2013).

Cuarto, el tiempo aporta una coordenada fundamental en la definición de la identidad del maestro, pues no a lo largo de su trayectoria de vida encuentra distintas maneras de asumir el querer ser docente y el ser docente. A lo largo de su vida, aparecen referentes materiales y simbólicos que dan sentido de manera diversa al significado de ser docente y van reconstruyendo su identidad. Para decirlo en términos de Ramírez (2006). La principal característica de la identidad docente es su historicidad, pues acompañada como está de la reconstrucción socio-histórica de la profesión, va tomando forma de acuerdo con el momento histórico de vida del maestro y de los procesos sociales que inciden en el habitus del maestro (Romero, 1999).

De lo dicho es posible derivar una asociación de la identidad con prácticamente todos los aspectos que comprometen la vida educativa de un país, añadidas aquellas dimensiones sociales y culturales que forman parte de las influencias en las decisiones de los individuos al tratarse de la elección de un futuro personal y profesional. No obstante, interesa mostrar la dirección en que se ejercen esas influencias y poder caracterizarlas como definitorias en la construcción de la identidad docente. Más aún cuando se atribuye a la crisis de la identidad del maestro, muchas de las problemáticas de la educación contemporánea.

Esta crisis de identidad está reseñada en la literatura en términos de: “cuerpo docente sin fe pedagógica” o “cuerpo sin alma” (Bolívar, 2006), “crisis del proyecto modernizador de la escuela (Dubet, 2007), consecuencia de la misma modernidad (Bolívar, 2009), baja valoración social de la profesión

(Vaillant, 2007), afectaciones de la globalización en las vidas de los individuos y en las vidas profesionales de los docentes (Bolívar, 2009), desplazamiento de la enseñanza al aprendizaje y, despojo del docente de la toma de decisiones sobre su objeto pedagógico de trabajo (Martínez Boom, 2000). Para concluir, la crisis se genera a partir de cambios en la sociedad y en las condiciones organizacionales del trabajo docente (Tenti, 2007).

Es precisamente en este escenario que interesa indagar por la identidad del docente en los tiempos contemporáneos.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la Institución Educativa N° 10075 está ubicada en el caserío Pampa La Victoria del distrito de Patapo, no cuenta con un perfil docente establecido bajo los parámetros de la investigación científica que contextualice y direcciona los desempeños de sus profesores, por lo tanto, ellos actúan cada uno por su lado de acuerdo con lo aprendido en sus estudios universitarios, en sus experiencias cotidianas y en las capacitaciones que ofrece el Estado, sin tener en cuenta las necesidades de esta comunidad educativa.

Con base en los análisis previos, en la experiencia de algunos docentes y directivos, se deducen las causas y consecuencias del problema central: “La Mala identidad Institucional”.

Los factores más relevantes son: la falta de organización administrativa, la improvisación, el pobre compromiso de la comunidad educativa, la falta de acompañamiento directivo al modelo pedagógico, el poco sentido de pertenencia, la mala comunicación o la distorsión de la misma, la incredulidad en los directivos, el desconocimiento de muchos docentes del modelo pedagógico, la falta de ética profesional de algunos docentes y directivos, el poco apoyo de los acudientes en el proceso, el incumplimiento de objetivos y actividades planeadas, la poca exigencia académica y disciplinaria de los docentes y directivos, la desmotivación de algunos docentes por la falta de

equidad. La institución no responde a las transformaciones y/o exigencias del mundo actual.

Otro problema que se presenta en esta institución, es la necesidad de establecer acciones que permitan visibilizar y consolidar la identidad docente, en este sentido se hace necesario indagar por el origen y la evolución de su profesión, con la intención de establecer las condiciones internas y externas, que los motivaron a emprender esta labor para que asuman de manera consciente el verdadero sentido de su rol; como resultado de esta gestión se podrá diseñar el proyecto identitario requerido para fortalecerla.

Además, se viene presentando otra irregularidad que tiene que ver con la falta de compromiso por parte de la comunidad educativa, entendida esta como el conglomerado estudiantil, el cuerpo docente, sus directivos, los padres de familia y todos aquellos agentes involucrados de alguna manera en este proceso; para efectos de solucionar este problema, se hace necesario unificar criterios en torno a sus obligaciones y el encargado aquí de direccionar esa tarea es el docente con una identidad y un perfil precisados para tales fines.

De igual forma, nos apoyaremos en los referentes teóricos contextuales y legales con el objeto de llevar a cabo un estudio serio acerca de las consecuencias de la mala identidad de la institución educativa N° 10075 esta ubicada en el caserío Pampa La Victoria del distrito de Patapo; la cual produce: poca valoración de los procesos, repitencia y disminución de la cobertura.

La mala identidad institucional afecta a toda la comunidad educativa, por tanto, se debe mejorar o cambiar para beneficio de todos a través del compromiso y la participación de cada miembro.

Una de las estrategias para detectar, analizar y combatir el problema crítico: “La Mala identidad Institucional” es la propuesta de un programa de estrategias. Una identidad es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución. La identidad es

el resultado de un proceso dinámico y cambiante que requiere de una medición periódica de sus transformaciones. Igualmente la identidad institucional hace parte de la cultura organizacional, en este caso de una institución educativa como la nuestra; que en los últimos años ha sufrido un menoscabo considerable. Una institución educativa crea su propia identidad a partir del concepto de pertenencia de todos sus integrantes, de las relaciones o motivaciones de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos y, en esencia, de los valores éticos y laborales. Incluso es importante fortalecer una identidad visual como los escudos, logotipos y lemas.

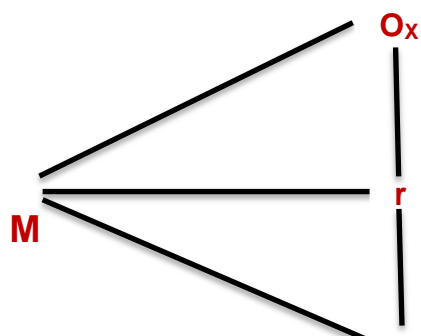
#### **1.4. DESCRIPCIÓN ARGUMENTADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA**

##### **1.4.1. Diseño de la Investigación**

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, pues trata de responder a un problema de corte teórico y tiene por finalidad describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada, así como caracterizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables (Sánchez y Reyes, 2006).

En cuanto al diseño de investigación es correlacional (Hernández, 2010), puesto que el objetivo fue determinar el grado de relación que existe entre las variables proyecto educativo institucional y logro de resultados.

El esquema es el siguiente:





**O<sub>Y</sub>**

**M** : Muestra de investigación

**O<sub>X</sub>** : Observación de la identidad institucional en los docentes

**O<sub>Y</sub>** : Observación de Logros de resultados

**r** : Relación entre las variables

#### 1.4.2. Universo y muestra

Conformada por 15 participantes, divididos en 10 docentes y 3 directivos en la institución educativa pública N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo-2012

*Distribución de la muestra por género (N=13)*

Género	n	%
Hombre	07	38
Mujer	08	61

#### 1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

En esta investigación, una de las principales estrategias utilizadas fue establecer la empatía con los docentes institucionales, solidarios y educandos. Para lo cual tomamos, al principio, cierto distanciamiento que les permitiera a los trabajadores sentirse confortables con nuestra presencia y así disminuir el grado de intromisión que pudiera resultarles nuestra presencia en los ámbitos laborales. Posteriormente, trabajamos en el involucramiento gradual, para lo cual fue necesario asistir a eventos

particulares en espacios del ámbito familiar y recreativo de las figuras solidarias.

Para la recolección de los datos recurrimos a dos técnicas de investigación: la observación y la entrevista, así como a la utilización de instrumentos diseñados (encuesta) y apoyados por artefactos como la cámara fotográfica, la grabadora, el cuaderno de campo y el diario de campo. Porque “las categorías de estrategias de recogida de datos más empleadas en etnografía son la observación, las entrevistas, los instrumentos diseñados por el investigador y los análisis de contenido de los artefactos humanos” (Goetz 1988:124).

#### **1.4.3.1. La observación**

La observación fue utilizada para registrar los eventos y fenómenos relacionados con los procesos de gestión y administración institucional. Por ejemplo, para comprender cómo se desarrolla la gestión institucional del proceso de evaluación, observamos durante varios periodos los eventos que acontecían en los momentos de aplicación de solicitud, aplicación y certificación de exámenes. Esta actividad fue complementada con el registro de imágenes de los distintos periodos de ocurrencia de los diversos eventos observados, entre los que se encuentran: el proceso de comunicación, organización, dirección, control y coordinación.

#### **1.4.3.2. La entrevista**

La entrevista fue nuestra segunda técnica utilizada para esta investigación. Al principio recurrimos a la filmación de una entrevista con un directivo, pero al darnos cuenta que la cámara causaba ansiedad y nerviosismo en los entrevistados, decidimos no volver a filmar ninguna entrevista. A partir de este momento, las entrevistas las realizamos a manera de diálogo personal con cada docente, haciendo

anotaciones mínimas en una pequeñísima libreta de campo, y al término de la entrevista nos ubicamos en un lugar apartado para el registro completo de los datos. Razón por la cual el uso de la memoria para guardar los datos fue un elemento fundamental. Presentamos en el siguiente cuadro las características de las técnicas de observación y entrevista que nosotros utilizamos para esta investigación.

#### **1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos**

Los datos que se recogen a través del instrumento de investigación fueron tratados considerando las siguientes actividades estadísticas:

##### **Primero:**

- Tabulación de datos
- Después calificar y determinar sus puntajes correspondientes, fueron tabulados de acuerdo a la escala de valoración de cada variable.
- De esta manera los datos fueron clasificados y ordenados.

##### **Segundo:**

- Elaboración de los cuadros estadísticos
- Considerando la escala de valoración asumida se elaboró los cuadros de distribución porcentual, estos cuadros fueron analizados e interpretados según los objetivos y el marco teórico considerados en la investigación.

##### **Tercero:**

- Elaboración de grafico estadísticos
- Para ilustrar los cuadros de distribución porcentual, se elaboró los gráficos de columnas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

(Ramos, J. , 2016), en su título “incidencia de la identidad institucional para el desempeño de la gestión administrativa de la escuela Bartolomé de las casas”; la siguiente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del desconocimiento de la identidad institucional en el desempeño de la gestión administrativa de la Escuela Bartolomé de las Casas, utilizando un enfoque cualitativo cuantitativo, la investigación fue de tipo descriptiva y de un nivel correlacional; con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en la investigación se empleó cuestionarios y se aplicó a la muestra determinada de la población, la hipótesis al cruzar las variables sometidas a investigación determino una correlación de 6 grados de libertad y 95% de confiabilidad la  $\chi^2$ , es de 16,83 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ser superior a  $\chi^2$  t que es de 12,59; por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa  $(H_a)$  que dice: La identidad institucional incide en el desempeño de la gestión administrativa de la Escuela Bartolomé de las Casas.

(Muñoz, V. O. , 2016); tesis “Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo institucional para la comuna Febres cordero, parroquia colonche, cantón santa Elena, provincia de santa elena, periodo 2015”; esta investigación tiene por objetivo Determinar la incidencia de la planificación en el desarrollo institucional, a través de entrevista a los dirigentes de la comuna Febres Cordero y como hipótesis alternativa El proceso administrativo mejorará el desarrollo institucional de la comuna Febres Cordero de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, tuvo un enfoque descriptivo, método inductivo – deductivo – analítico, en la parte del análisis descriptiva de los datos el 59% considera como insuficiente su estructura organizacional, el 58% considera como regular la división del trabajo, el 47% califica como regular el cumplimiento de los objetivos establecidos por la comuna; para contrastar la hipótesis En relación a la hipótesis, se validaron las dos variables: la primera variable independiente denominada “Proceso Administrativo”, y la dependiente identificada como “Desarrollo Institucional”, después de analizar el resultado obtenido por medio del Software estadístico IBM SPSS Statistics, se concluye que fue aceptable la variable alternativa donde se pudo confirmar con certeza se rechaza la

hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Por consiguiente, los resultados obtenidos es 0,000 de un grado de significancia de 0,05.

(Sevillanos, A., & Moura, M., 2017); en la tesis “Actitudes de los docentes y el desarrollo institucional, en la Institución Educativa Alipio Ponce de Puerto Maldonado – 2014, cuyo problema general fue el nivel de relación que existe entre las actitudes de los docentes y el desarrollo institucional”, bajo un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica y su diseño de investigación descriptiva correlacional, aplicada a una población de 21 docentes donde no se aplicaron muestras y se aplicaron cuestionarios, de lo cual se llegó a la conclusión que el nivel de relación que existe entre las actitudes de los docentes y el Desarrollo Institucional, en la Institución Educativa Alipio Ponce de Puerto Maldonado es favorable; donde se evidencia que el 52% de los docentes de la Institución Educativa, expresan un fuerte vínculo emocional con su institución educativa teniendo en cuenta los valores y metas de dicha institución y 38% de Docentes manifiestan que el desarrollo institucional es muy adecuado en la Institución.

Gonzales (2013), en su tesis doctoral “Evolución de la identidad profesional de un docente novel de educación física: análisis a partir de la reflexión de sus experiencias profesionales y de su propia práctica” presentado en la Universidad de Valladolid, España. Utilizando un método cualitativo de tipo biográfica-narrativa y auto etnográfica, arriba a la siguiente conclusión, recordando que todo proceso de investigación cualitativa parte del planteamiento de preguntas que guíen el proceso de indagación. Procurando dar respuesta a los interrogantes planteados al inicio, y cuyo eje central gira en torno a la siguiente cuestión: “¿De qué manera se va desarrollando la identidad profesional de un docente novel y qué papel juega la práctica reflexiva en este proceso?”. Los resultados y los datos que se han analizado permiten comprobar una evolución como educador estrechamente relacionada con el aumento de su práctica, el contexto en el que se desempeña la profesión, los recursos espaciales en los que se imparten las lecciones y, fundamentalmente, la propia socialización que va realizando el

enseñante. Todos estos aspectos cobran significado a partir de la práctica reflexiva resultante de analizar las experiencias pasadas y presentes.

Serrano (2013) en su tesis titulada “Identidad profesional, necesidades formativas y desarrollo de competencias docentes en la formación inicial del profesorado de secundaria”, Córdova, encontramos que el tipo de estudio nos menciona como paradigmas cuantitativas y cualitativas resuelve que la elección de uno u otro no tiene por qué ser una vía excluyente. De este modo, y puesto que los métodos se hayan ligado a diferentes paradigmas, es posible emplear de manera conjunta los métodos cuantitativos y cualitativos. Llegando a las siguientes conclusiones: tras analizar los datos obtenidos en dicho estudio hemos podido apreciar que los estudiantes del Máster de Formación del Profesorado presentan una identidad Profesional Docente poco elaborada al comenzar el proceso de formación inicial. En particular hemos observado que existen diferencias notables en los conocimientos que sobre la IPD poseen los estudiantes del áster, pero no creen que existan diferencias en las concepciones sobre la IPD entre profesores de diferentes niveles educativos, porque creen que la vocación docente es el elemento diferenciador en la construcción de la IPD entre profesores de diferentes niveles educativos, porque creen que la vocación docente es el elemento diferenciador en la construcción de la IPD del futuro docente de secundaria en relación a otras profesiones. Hemos observado también que la concepción que tienen estos estudiantes sobre el momento de desarrollo de la IPD coincide con su periodo de formación en el Máster FPES y consideración que el periodo de prácticas docentes desarrollado en el máster puede influir notablemente en el desarrollo profesional de los futuros docentes.

Huerta (2014), en su tesis de Maestría “Desempeño docente e Identidad profesional en los docentes del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2014”. La investigación realizada es de tipo básica, descriptivo correlacional, dado que, se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudios, por otro lado, el diseño fue de tipo no experimental, de corte transversal y correlacional ya que no se manipulo ni sometió a pruebas las

variables de estudio. La muestra fue probabilístico aleatoria simple, conformado por 81 docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, de una población de 104 docentes. Los resultados obtenidos de la hipótesis general evidencian que existe relación moderada fuerte positiva entre desempeño docente e identidad profesional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Hualmay, UGEL 09, 2013.

## **1.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS**

### **2.1.1. Teoría sociológica**

El aporte de la teoría sociológica lo recogemos de Luhmann (1993): La teoría de Luhmann comienza con la siguiente afirmación: los sistemas existen; en general, se puede hablar de sistema cuando se tiene ante los ojos características que, si se suprimieran, pondrían en cuestión el carácter del objeto de dicho sistema. A veces, también se llama sistema al conjunto de dichas características. En el mismo sentido entonces: La afirmación “hay sistemas” sólo quiere decir que hay objetos de investigación con tales características que justifican el empleo del concepto de sistema. Así como,



al contrario: el concepto de sistema nos sirve para abstraer hechos que son comparables entre sí, o hechos de carácter distinto bajo el aspecto igual/desigual (Luhmann; 1993, p. 27-28).

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann, permite un proceso analítico a las relaciones individuos entorno de tal manera que permite comprender el funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones. Los mecanismos de reducción de la complejidad, los códigos propios de los diferentes subsistemas, los esquemas binarios de selección y regulación de las relaciones al interior de cada subsistema y los intercambios entre ellos, son escudriñados rigurosamente, de tal manera que el aparato conceptual se perfila como una visión muy adecuada a las características de la sociedad moderna y a los procesos que se suceden en sus diferentes niveles.

El punto de partida para el análisis, es más bien: la diferencia entre sistema y entorno, como premisa de operaciones autorreferenciales del sistema mismo. Luhmann recurre al concepto de forma para precisar lo que es un sistema, el cual por cierto no puede ser definido sin la alusión a su entorno:

Este concepto de forma contribuye a precisar la autocomprensión de la teoría de sistemas, la cual no trata de objetos particulares su tema es un particular tipo de forma, una particular forma de formas, se puede decir, que explícita con referencia al caso de sistema-entorno, las propiedades generales de toda forma de dos partes (Luhmann, 1993, p. 37).

Es decir, un sistema es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto. Sistema y entorno, “[...] en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia, pero la diferencia no es

fundamento de las operaciones. Las operaciones sólo son posibles como operaciones de un sistema” (Luhmann, 1993: 37).

Un sistema social, es distinto de su entorno y operacionalmente cerrado, o sea, capaz de producir por sí mismo, elementos propios y estructuras propias. Esta definición general es necesaria pero insuficiente para el análisis de los sistemas sociales. Para la observación de los sistemas sociales, es necesario distinguirlos de sistemas de otro tipo (mecánicos, vivos, psíquicos) con el objeto de evitar confusiones analíticas y evitar de igual forma, considerar lo idéntico en un plano, como idéntico también en los otros.

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno y sin él, no podrían existir. Sistema y entorno mantienen una unidad indisoluble. Por tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno. Sin la diferencia respecto del entorno no habría auto referencia, ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales. De esta manera, la conservación de los límites es la conservación del sistema.

El sistema puede lograr una determinada primacía en la forma de su unidad, mediante algo como la igualdad de los sistemas parciales, como una simple serie, como una orden de rangos, como diferencia entre centro y periferia, como diferenciación de funciones en los sistemas. Con ello, las formas de diferenciación de los sistemas de más altas pretensiones y por lo tanto los más improbables son, a la vez, adquisiciones centrales evolutivas que, al llevarse a cabo, logran estabilizar a los sistemas en un nivel muy alto de complejidad.

Se debe reconocer que no hay sistemas sin entorno o entornos sin sistemas, así tampoco hay elementos sin una vinculación relacional o relaciones sin elementos. En los dos casos la diferencia es una unidad, pero sólo produce efectos como diferencia. Solamente como diferencia,

hace posible conectarse con los procesos de procesamiento de la información. Tal vez sea necesario depurar un poco nuestro análisis de ambas distinciones, principalmente bajo la visión de consideraciones anteriores y futuras de la complejidad.

Luhman desde la teoría sociológica da conocer el intento de describir la sociedad y que puede efectuarse sólo en la sociedad, es decir, hace uso de la comunicación, activa relaciones sociales y se expone a la observación. Entonces, de cualquier manera, que se pretenda definir el objeto, la definición misma es ya una operación del objeto (Luhmann, 1993, p. 27).

### **2.1.2. Teoría general de los sistemas**

La Teoría General de Sistemas, idea desarrollada por L. Von Bertalanffy en 1930, es una forma ordenada y científica de aproximación y representación del mundo real, y simultáneamente, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinario.

La Teoría General de Sistemas (TGS) se distingue por su perspectiva integradora, donde se considera importante la interacción y los conjuntos que a partir de ella brotan relaciones sociales favorables. Gracias a la práctica, la TGS crea un ambiente ideal para la socialización e intercambio de información entre especialistas y especialidades. De acuerdo a los aspectos y consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica.

La Teoría General de Sistemas es la historia de una filosofía, una metodología de análisis, el estudio de la realidad y el desarrollo de modelos, a partir de los cuales se puede intentar una aproximación gradual en cuanto a la percepción de una parte de esa globalidad que es el universo,

configurando un modelo del mismo no aislado del resto al que llamaremos sistema.

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, en la evolución sistémica deben ser subrayadas tres características fundamentales: la interrelación entre los elementos que componen el sistema, la unidad global que se constituye a partir de la interrelación entre esos elementos, y la idea intrínseca de organización.

La unidad compleja resultante de la interrelación puede ser visualizada en la identidad del sistema, que casi no se confunde como resultado de la suma de las partes. Debido a esa característica, el desarrollo es una categoría diferente de la economía, la sociedad, la política y la ecología; no se confunde con ninguna de ellas en particular, dado que es un resultado de la interrelación de éstas.

Por organización se tiene la idea del ordenamiento de los elementos, con y para la formación de un todo. En ese sentido, no es posible percibir la ecología, la economía, la sociedad y la política en términos de jerarquía, de primacía de unas sobre otras, como si fuesen medios y fines establecidos en compartimentos o estancos. Ninguna de ellas es un fin en sí misma. En la interrelación compleja, ellas son medios y fines simultáneamente unas de otras.

### **2.1.3. Teoría Administrativa**

Cuando hablamos de una corriente de pensamiento que tenga adherentes y seguidores que desarrollen una idea, se puede hablar de la existencia de una escuela, incluso de una teoría, por tal razón, en la administración de organizaciones se habla actualmente de enfoques, escuelas o teorías, indistintamente. Así tenemos, los enfoques siguientes:

## **A. Enfoque Clásico**

Los orígenes del enfoque de la administración, podrían resumirse en dos hechos genéricos:

- a. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- b. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Con el devenir del tiempo, se presentaron varias críticas a la teoría clásica:

- Que es un enfoque extremadamente simplificado de la organización informal.
- La ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base científica a sus afirmaciones y principios.
- La orientación del enfoque ( por eso llamado teoría de la máquina) hacia el mecanicismo.

## **B. Enfoque Humanístico**

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual, con la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea ( por la administración científica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método del trabajo, la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. De los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

## **F. Enfoque Sistémico**

En la década de 1950, el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia, al proporcionar principios ( sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas

las ciencias involucradas; de tal manera, que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan ser utilizados por los demás. Esta teoría interdisciplinaria demuestra el isomorfismo de las diversas ciencias, permite una mayor aproximación entre sus fronteras y llena sus espacios vacíos (espacios en blanco).

#### **H. Enfoque de la Teoría de las Decisiones**

Propone que la administración es una actividad donde cobra preeminencia la toma de decisiones; en otras palabras, un administrador cumple una tarea mediante la decisión, por tanto, el estudio de la teoría administrativa debe centrarse en el estudio del proceso decisorio. Asimismo, de las características psicológicas del que toma la decisión, plantea que un buen directivo es sólo aquel que sabe tomar buenas decisiones. Su mentor es H. Simón.

#### **I. Teoría Cibernética**

El empleo de la cibernética en la administración, permite tomar conocimientos y descubrimientos de una ciencia y aplicarlos a otras. Es una ciencia interdisciplinaria que ofrece sistemas de organización y procesamiento de informaciones, su campo de estudio son los sistemas informáticos (cibernéticos) aplicados a la administración.

#### **J. Enfoque de la Calidad Total**

Concebida como una filosofía administrativa proveniente del Japón, como una necesidad de adoptar un nuevo enfoque sobre el control en todos los aspectos y áreas empresariales. Su filosofía no sólo se centra en el control de la calidad del producto imperante en occidente, sino a otras áreas. Su creador es el señor Edgard Deming y sus seguidores Mary Walton, Misaoki Imai, William Ouchi, etc.

### **1.2. ENFOQUES TEÓRICOS**

#### **2.1.4. Gestión**

Podemos apreciar en la siguiente definición que el concepto de gestión está descrito de forma muy general pero sin embargo contiene los elementos indispensables que hacen a la gestión, por lo cual es una definición aplicable a cualquier institución, educativa o no. Es así, que “se entiende por gestión al conjunto de acciones realizadas por un grupo de actores con roles definidos que interactúan, de manera organizada, usando determinados recursos para el logro de un objetivo en común” (PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDIGENAS, 2008).

Para (Alvarado O, 1998), la gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Y la gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.

La gestión, en Latinoamérica responderá a la urgencia de conciliar los elementos facilitadores de la gestión con los obstáculos que desafían la puesta en marcha de las reformas educativas. Identificándose entre las principales tensiones: la falta de pertinencia cultural de la gestión educativa para responder a los contextos multiculturales, la escasa difusión de las normas así como su concentración en un grupo reducido de personas, la escasa participación de la comunidad en la toma de decisiones institucionales; la urgencia de que los actores responsables del proceso educativo posean las competencias técnicas y humanas, necesarias para compartir sus conocimientos con los educandos y hacerle frente a los desafíos de la multiculturalidad e interculturalidad (Limachi V, 2006).

Coincidimos con (Alvarado O, 1998), que entre otras de las dificultades y limitaciones de la gestión institucional (funcionamiento normativo y operativo del sistema educativo) se encuentran las dificultades de orden económico ya

que los presupuestos siempre resultan insuficientes; por ejemplo los bajos sueldos para el personal ocasionan actitudes negativas en su desempeño. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo.

Dificultades de orden político, como la excesiva influencia de los partidos gobernantes, tanto para nombramientos, creación de centros educativos y otras acciones administrativas son algunas de las dificultades de la gestión institucional que afectan la continuidad de los programas educativos dependientes de las políticas de los gobernantes en turno, los cuales cambian con el cambio de gobernante.

De orden legal, la abundancia de normas, muchas obsoletas, anacrónicas, contradictorias, mal formulada o mal interpretada, característica del enfoque burocrático de la administración, que afecta el desempeño de los trabajadores de la educación a los cuales se les carga el trabajo administrativo en detrimento de su desempeño como educadores.

De orden estructural, excesiva centralización de responsabilidades a nivel de Alta Dirección, caracteriza la falta de coordinación entre dependencias de la propia institución y de ésta con otras dependencias. Situación de las estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios que hacen énfasis patológico en el “papeleo”.

De orden personal, la deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado agravada por los despidos masivos; la falta de conciencia que tiene la administración sobre la educación como una actividad especializada, nombramientos por consideraciones no profesionales así como la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales al servicio de la educación genera en algunos sectores inconvenientes de la gestión institucional que han de ser superadas.

#### **2.1.2.1. Objetivos de la gestión**

Son objetivos de la gestión educativa contribuir a:



- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa

#### **2.1.5. Gestión Institucional**

Para (Marcelo, W.; Cojal, B., 2002) es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados. Por otro lado, en otra, palabra; es la marcha de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y, por otro lado, se relaciona el ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control.

La gestión institucional mantiene un enfoque sociológico que está centrado en los actores y en las relaciones internas y cómo intervienen en su entorno para alcanzar los logros de los objetivos institucionales, así como los componentes de la institución para tomar conciencia de los procesos y su capacidad de decisión, y estas dos funciones deben ser compartidas (Marcelo, W.; Cojal, B., 2002).

La gestión institucional como dimensión de la gestión educativa identifica las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. En esta dimensión, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión (MINEDU. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, pag.35)

(Marcelo, W.; Cojal, B., 2002), teniendo en cuenta el enfoque sociológico donde se privilegia la participación, señala que la gestión institucional, es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados. En otra palabra, es la marcha de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y

por otro lado, se relaciona el ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control.

Incorporar a todos los agentes de la institución educativa en la gestión educativa implica, delegar funciones y responsabilidades, lo cual nos invita a pensar en la aplicación de una política descentralizadora y participativa.

En relación a la gestión institucional (Tamariz, J., 2013), sostiene que debe entenderse como la forma de administrar o conducir las instituciones educativas utilizando las técnicas y herramientas de las ciencias administrativas, en otras palabras es la gestión que se realiza de los recursos que la sociedad dispone para ser invertidos en educación en los diversos centros educativos. Con ello se busca la formación integral del ser humano y el desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños y niñas del país. Hablar de gestión institucional implica establecer quiénes son los participantes responsables de esta acción y cómo estos actores han ido asumiendo decisiones y responsabilidad.

Consideramos que la gestión educativa no es simplemente la administración de los recursos de la institución educativa, sino apoyo y desarrollo de procesos que se den en la comunidad educativa para brindar una educación de calidad, y que no solo responda a las perspectivas y necesidades de los componentes y sujetos de la institución educativa, sin que también debe considerar que la sociedad buscando la participación y los cambios que deben darse para superar sus problemas.

#### **2.1.6. Importancia de la gestión institucional**

“La gestión como un elemento vital para la organización y la calidad de desempeño de cualquier institución, en donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional, el liderazgo y los conductos gubernamentales; con estos elementos la gestión logra ser un proceso necesario, adecuado y relevante para la movilidad de toda institución” (Blanco, I., & Quesada, V., 2015).

En concordancia con las definiciones expresadas tenemos entonces que la gestión es la realización de acciones que conducen al logro de objetivos, es decir a obtener un resultado. En el ámbito educativo sobre gestión tenemos.

“Las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que les permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. Todo ello, hace que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad” (Rico, A., 2016).

“La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de las escuelas. Así, frecuentemente, leemos u oímos frases como:

- “... Los docentes y las familias de los alumnos deberíamos implicarnos de forma comprometida en la gestión de la escuela”.
- “... Una gestión eficaz requiere que las personas que ocupan cargos directivos tengan un Formación específica”.
- “... La gestión de la escuela debe ser participativa y democrática”.

En cualquier caso, la palabra gestión sugiere inmediatamente actuación. Tiene siempre una dimensión dinámica y además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que la complemente” (Antunez, S., 2003).

“La complejidad de la gestión impone desafíos para conducir la mejora de todas las dimensiones que integran el trabajo escolar. Recién en los últimos años se comenzó a reconocer que las tareas directivas tienen características propias claramente diferenciadas de las tareas docentes” (Carriego, C., 2007).

“Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte” (UNESCO, 2011).

“Los proceso de planificación, organización, dirección, control y dar seguimiento; se define como el acto de la administración, las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir la funciones del administrador” (Chiavenato, I., 2007).

### **2.1.7. Dimensiones de la gestión institucional**

#### **2.1.7.1. Dimensión Pedagógica**

El área pedagógica es la que realiza la finalidad principal de la institución. Allí se realiza la labor de enseñar y aprender, es el área encargada de estimular el desarrollo de las capacidades adaptativas del alumno y su maduración como persona. Es el área básica sin la cual no puede concebirse la existencia de un centro educativo (Ministerio de Educación del Perú, 2012), menciona a la dimensión pedagógica como la práctica de la enseñanza que exige que los docentes tengan la capacidad de despertar en los estudiantes interés y compromiso por aprender.

(Zabalza, M, 2003), lo define como “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad”. En otras palabras, “esto es, lo que han de saber y saber hacer los profesores/as el concepto y las capacidades pedagógicas que propone (Zabalza, M, 2003), son un referente importante de considerar para realizar clases efectivas para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza les plantea”. El concepto y las capacidades pedagógicas que propone (Zabalza, M, 2003), son un referente importante de considerar para realizar clases efectivas:

- 1) Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinares
- 2) Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (Competencia comunicativa)
- 3) Manejo de las nuevas tecnologías.
- 4) Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades.
- 5) Saber planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **2.1.7.2. Dimensión Administrativa**

(Ministerio de Educación del Perú, 2012), se refiere a la dimensión administrativa como el conjunto de actividades que ayudan al funcionamiento regular de la institución, basadas en coordinar de forma permanente las obligaciones de las personas, tareas, tiempo, y recursos materiales.

Se refiere a los mecanismos y procedimientos que pone en marcha la organización para poder funcionar día a día como los procesos de enseñanza- aprendizaje. Asimismo se refiere a procedimientos que lo posibilitan como la planificación organizativa, la coordinación, la toma de decisiones, el liderazgo y dirección, la evaluación.

(Davini, M., 1997), Tanto los planes de estudio como las formas de organización (distribución de tiempo, espacios, tareas, sistemas de evaluación, relaciones entre docentes y alumnos, regímenes anuales de cursada, formas de nombrar a los docentes, etc.) guardan una correspondencia con los rasgos que estructuran el nivel escolar respectivo.

(Méndez, C., 2006), “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones”.

Acerca de la percepción que un trabajador tiene de los procesos que ocurren en una institución. (Méndez, C., 2006), define la dimensión relaciones como: “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción”.

#### **2.1.7.3. Dimensión Comunitaria**

(Ministerio de Educación del Perú, 2012), se refiere a la dimensión comunitaria como el liderazgo que deben tener los docentes en su institución para direccionar una comunidad de aprendizaje donde la colaboración mutua esté orientada a la mejora de la práctica pedagógica.

(Chiavenato I, 2007), “El desarrollo organizacional hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa”.

(Robbins, S., 2004), hace referencia al trabajo en equipo y su apoyo en la gestión al manifestar: “Pocas tendencias han tenido tanta influencia sobre la forma en que se trabaja en las organizaciones como el manejo de equipos de trabajo. Las empresas cada vez con mayor frecuencia estructuran el trabajo por medio de equipos, en lugar de hacerlo de manera individual. Los gerentes necesitan entender lo que influye en el desempeño y satisfacción de los equipos”.

A partir de la reglamentación de la Ley General de Educación No 28044, Educación: Calidad y Equidad, se denomina Instituciones Educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, Artículo 66º: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada...” (Ministerio de Educación del Perú, 2003).

La institución educativa, sea pública o privada, exige a sus miembros ser una comunidad de aprendizaje y demandan a la gestión institucional, en lo administrativo y, especialmente a la gestión pedagógica, el mejoramiento de los procesos de gestión y de las estrategias de trabajo docente para obtener aprendizajes de calidad. Por ello, no podemos perder de vista en el análisis de la gestión institucional la definición de educación, tomada del Artículo 2º del mismo reglamento: “La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación, 2005).

#### **2.1.8. Identidad**

A través de ella se hacen visibles como profesionales en el campo de la educación, un docente con identidad permite el pleno desarrollo de la sociedad y la cultura, toda vez que realiza su labor con sentido de vocación, con amor por su profesión, con sentido de pertenencia y con el propósito principal de formar de manera integral a sus estudiantes.

(De Tezanos, A., 2008), “Su ausencia (de la identidad) atormenta, desasosiega; alcanzar la propia es, en cambio, prenda de paz y seguridad interiores”, en este sentido la máxima afirma que la identidad es sinónimo de seguridad, de fortaleza, lo contrario generaría inseguridad, falta de profesionalismo, lo que en síntesis generaría el fracaso, la incompetencia y la frustración.

Otra frase que sirve de introducción al tema origen y evolución de la identidad docente, en el contexto de las tensiones que se evidencian en las



condiciones internas o externas para su afianzamiento, es: “Solo por medio de una identidad alcanzada reflexivamente, es posible seguir siendo el mismo aunque, y cuando, ya nos e siga siendo lo mismo. Giddens, (1994). La identidad tiene un punto de arranque pero no se queda allí, ella continúa transformándose en la medida en que nos compenetrarnos con la profesión docente, por la tanto su evolución es permanente y acorde a las necesidades de las sociedades y las culturas que la contextualizan.

Según Green, (s.f.) psicoanalista francés, participante en un seminario acerca de la identidad, citado por (Botello, L., 2005), manifiesta sobre el concepto, tres características así:

- La identidad está ligada a la noción de permanencia, de mantenimiento de puntos de referencia fijos, constantes, que escapen a los cambios que puedan afectar al sujeto o al objeto en el curso del tiempo.
- En segundo lugar, la identidad se aplica a la delimitación que asegura la en estado separado, permitiendo circunscribir la unidad, la cohesión totalizadora indispensable a la capacidad de distinción.
- Por último, la identidad es una de las relaciones posibles entre dos elementos, a través de la cual se establece la semejanza absoluta que reina entre ellos, permitiendo reconocerlo como idénticos.
- Ahora bien, presentaremos algunas definiciones elaboradas por unos expertos en el tema y expuestas por Botello:
- La identidad del sujeto se va conformando desde que nace y se va haciendo múltiple, Sujeto de relaciones. En tanto múltiples elementos de orden social se van incorporando como puntos de referencia para el sujeto, como polos de identidad
- la identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad
- en suma, se concibe la identidad del sujeto: como un sistema abierto, no es cerrada ni “acabada”, sistema “vivo”, en continua

interacción, esta transformación no es arbitraria, relación entre procesos sociales

Según (Guzmán, G. y Quimbayo Co., 2012), "La identidad hace referencia a la conciencia de ser uno mismo, a ser idéntico a sí mismo en el tiempo y en el espacio, y a diferenciarse de otras personas. Es un proceso permanente que posee dos características fundamentales: es resultante de las interacciones con los demás y está en continua construcción o reconstrucción, lo que permite que sea dinámica y cambiante".

Continúan los investigadores (Guzmán, G. y Quimbayo Co., 2012) con la explicación y para ello acuden a Fromm, (1964) el cual plantea sobre identidad lo siguiente:

La identidad es una necesidad afectiva (sentimiento), cognitiva (conciencia de sí mismo y del otro como persona diferente) y activa (tomar decisiones usando su libertad y voluntad). Esto implica tomar elecciones y decisiones deliberadas respecto de la esfera personal y profesional, y respecto de la manera como esta última se asume. Por estas razones, la identidad se vuelve determinante en el ejercicio de cualquier profesional; al docente ella le permite el gusto, la aceptación y hasta el gozo por su trabajo, le permite sentirse miembro de una comunidad y le ayuda a reflexionar y evaluar permanentemente su labor para mejorarla.

Por lo tanto, la identidad es aquel componente fundamental de la personalidad que deja en evidencia el verdadero perfil de los seres humanos, y en el caso específico que nos atañe en esta investigación, podríamos afirmar que: si el docente carece de identidad profesional jamás podrá reunir las características de un perfil docente idóneo requerido para ejercer ética, cognoscitiva y pedagógicamente su profesión.

#### **2.1.9.1. Identidad docente**

En un artículo publicado en la revista Argentina Perspectiva Educacional, por la Doctora Araceli de Tezanos con el título: ¿IDENTIDAD Y/O

TRADICIÓN DOCENTE? APUNTES PARA UNA DISCUSIÓN. Donde argumenta que según (Larraín, J., 2001), existen tres elementos que articulan la identidad y estos son:

1. "Que los individuos se autodefinen o se identifican de acuerdo a ciertas cualidades de su contexto social, culturalmente acordados". (Larraín, J., 2001), en el primer elemento se podría pensar que Larraín plantea que es lo que hace al individuo considerarse docente, cuales son para él esas características propias de su profesión, fundamentado en su experiencia socio-cultural, por ejemplo en manejo del discurso, dominio de algunas áreas del conocimiento, disciplinado en sus desempeños y todas aquellas otras que formen parte de rol docente.
2. El sentido de pertenencia que ocasionan las cosas materiales. (Larraín, J., 2001), En el segundo caso, excelentes condiciones laborales, salariales y de adecuación en términos infraestructurales, ambientes sociales, culturales y todas aquellas circunstancias que le generen bienestar o en su defecto de malestar que implicaría todo lo contrario al sentido de pertenencia y por consiguiente no identidad con la profesión.
3. "Partiendo de la diferencia, la identidad se construye ya no solo desde mi mirada, sino desde la de los demás que ejercen en la interacción una fuerte influencia". Larraín, (2001), Hall, (2011). En este caso vendrían las experiencias positivas o negativas de los docentes que formaron parte de su proceso de formación, en la escuela primaria y secundaria y otras observadas y/o aprendidas en sus procesos de formación profesional universitaria.

#### **2.1.9.2. Identidad Institucional**

En un sentido genérico, la Real Academia Española (RAE, 2001) define la identidad como un "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una

colectividad que los caracterizan frente a los demás". Aplicado a las organizaciones, la identidad "es el conjunto de rasgos invariantes que constituye la organización, transformándola en singular y única a los ojos de los sujetos" (Tejera, A., 2003).

La identidad institucional es una imagen que se configura a partir de lo que perciben tanto los actores internos a la organización (endo-identidad) como los actores externos (exo-identidad): "lo que los demás dicen que somos y lo que nosotros construimos sobre nosotros mismos" (Ávila, R., s.f.). Se construye a partir de las expectativas, necesidades, conocimientos, experiencias e intereses de todos los actores involucrados: directivos, docentes, alumnos, familias y comunidad. Es por lo tanto, como plantea (Fernández, L., 2005), una definición consensuada de lo que el centro es, construida en base a la historia, el presente y la proyección de futuro de la institución.

La identidad institucional se materializa en una estructura que es la forma concreta que adopta una organización en un tiempo y espacio determinados. Incluye los recursos disponibles y el uso que hace de ellos, las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, los propósitos que orientan las acciones, los programas y cómo se implementan. La estructura se va transformando para responder a factores tanto internos como externos y así favorecer la adaptación activa de la organización a la realidad, asegurando su supervivencia y continuidad. Esta capacidad de transformación es llamada plasticidad estructural por (Etkin, J., & Schvarstein, L., 2000). No obstante, hay un núcleo básico o central que permanece y es el que identifica a la organización.

(Etkin, J., & Schvarstein, L., 2000), plantean que toda organización posee lo que denominan una identidad esquema y una identidad-construcción. La identidad-esquema es la que comparte con las demás organizaciones de su rubro. En el caso de las organizaciones educativas, esta dimensión identitaria la constituyen los procesos pedagógico-didácticos, que son los que las definen como tales (Tejera, A., 2003). La identidad-construcción comprende todos aquellos rasgos característicos que la distinguen de las demás organizaciones de su rubro y que permanecen invariables por períodos lo suficientemente prolongados. En caso de modificarse estos rasgos, la organización se transforma en otra nueva.

(Etkin, J., & Schvarstein, L., 2000), mencionan once dimensiones o coordenadas de la identidad institucional: tiempo (coordenadas temporales), tamaño (coordenadas espaciales), localización (coordenadas geográficas), tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales), ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia), relación costo-beneficio (coordenadas económicas), grado de monetarización (coordenadas financieras), organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas meta-sistémicas), influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas), necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias), relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas).

Un rasgo institucional es identitario cuando cumple al menos una de cuatro condiciones (Etkin, J., & Schvarstein, L., 2000). En primer lugar, debe ser estable y permanecer invariante a pesar de las influencias y cambios del contexto. En segundo lugar, la organización debe estar interesada en preservarlo y perpetuarlo. En tercer lugar, debe estar presente en la toma de decisiones y oficiar como marco de referencia. En cuarto lugar, debe caracterizar a la institución en tal medida que si el rasgo se modifica, la organización deja de ser la que es para transformarse en una nueva y diferente.

#### **2.1.9.3. ¿Cómo mejorar y mantener una buena imagen institucional?**

Es importante agregar que, la responsabilidad de mejorar y mantener la identidad institucional, no es sólo del gerente educativo o administrador, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa. Para tal efecto, es indispensable que cada uno se haga una mirada interior, que revise su ética personal. Infortunadamente, en nuestra cultura, desde hace décadas, ética y valores se han transformado en palabras huecas. Lo mismo ha ocurrido con palabras como: honor, lealtad, servicio, dignidad, sabiduría, comprensión, bondad, sencillez, amor, puntualidad y seriedad. En cambio palabras como: dinero, poder, arrogancia, corrupción, impunidad, oportunismo, facilismo e imagen; han cobrado una avasalladora importancia.

En definitiva, la estrategia más apropiada para mejorar la identidad institucional, debe empezar por la autocrítica del facilitador del proceso educativo, o sea, el docente y con más razón, el futuro gerente educativo quien debe plantearse interrogantes como: ¿a qué o a quienes benefician mis acciones? ¿Se puede mejorar? Nuestra práctica cotidiana nos da todos los elementos de juicio para analizar y solucionar todo tipo de problemas que se presentan al interior de una institución educativa.

Con respecto a la credibilidad o identidad institucional, pieza fundamental en cualquier tipo de comunicación y organización, se puede conseguir por medio de un plan coherente y estratégico de comunicaciones internas, que es otro aspecto a mejorar en nuestra institución educativa. Antes que nada, se debe tener presente que el aprendizaje es un proceso interminable y de repetición constante, a través de la experiencia y la acción. De igual manera, es bueno considerar que el proceso educativo debe proporcionar puntos de vista, conceptos, teorías, métodos, técnicas, espejos, retroalimentación, formulación de problemas, estudio de casos, ejercicios y representaciones. También debe ayudar a hacer, a pensar, a reflexionar y a decidir.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

**Escalas de medición del instrumento:** La escala de medición es cuantitativa, En el cuestionario encontraremos una serie de preguntas (40 en total). Para cada una de ellas se pide a la persona que ha de hacerlo, que señale la respuesta que crea oportuna según. Las respuestas posibles, y su puntuación correspondiente, son:

- Muy en desacuerdo = 1 punto
- En desacuerdo = 2 puntos
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo= 3 puntos
- De acuerdo = 4 puntos
- Muy de acuerdo = 5 puntos

#### Distribución puntaje

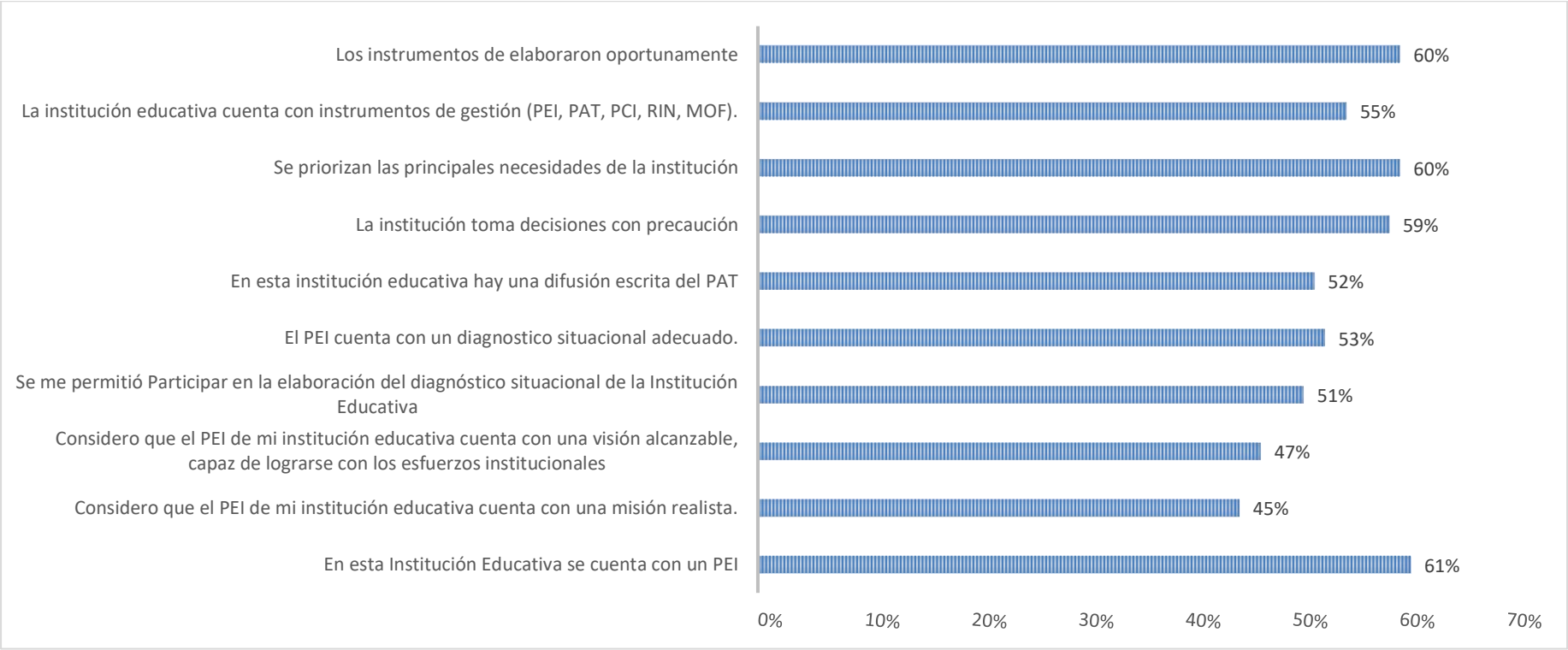
NIVELES	Puntaje	Descripción
Muy Bueno	161 - 200	No existe ninguna deficiencia, que todas las actividades y procedimientos realizados sobrepasaron las expectativas.
Bueno	121 - 160	Se observan algunas deficiencias, pero ello no impide que puedan ser superadas.
Regular	81 - 120	Se observan algunas deficiencias las cuales impiden a que se obtengan resultados.
Malo	40 - 80	Deficiencia de aptitudes, cualidades, conocimientos; los cuales impiden la obtención de resultados.

**CUADRO N° 01: Análisis de la gestión institucional del proceso de planificación**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En esta Institución Educativa se cuenta con un PEI	61%
Considero que el PEI de mi institución educativa cuenta con una misión realista.	45%
Considero que el PEI de mi institución educativa cuenta con una visión alcanzable, capaz de lograrse con los esfuerzos institucionales	47%
Se me permitió Participar en la elaboración del diagnóstico situacional de la Institución Educativa	51%
El PEI cuenta con un diagnostico situacional adecuado.	53%
En esta institución educativa hay una difusión escrita del PAT	52%
La institución toma decisiones con precaución	59%
Se priorizan las principales necesidades de la institución	60%
La institución educativa cuenta con instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, RIN, MOF).	55%
Los instrumentos de elaboraron oportunamente	60%



**GRÁFICO 01: Análisis de la gestión institucional del proceso de planificación**

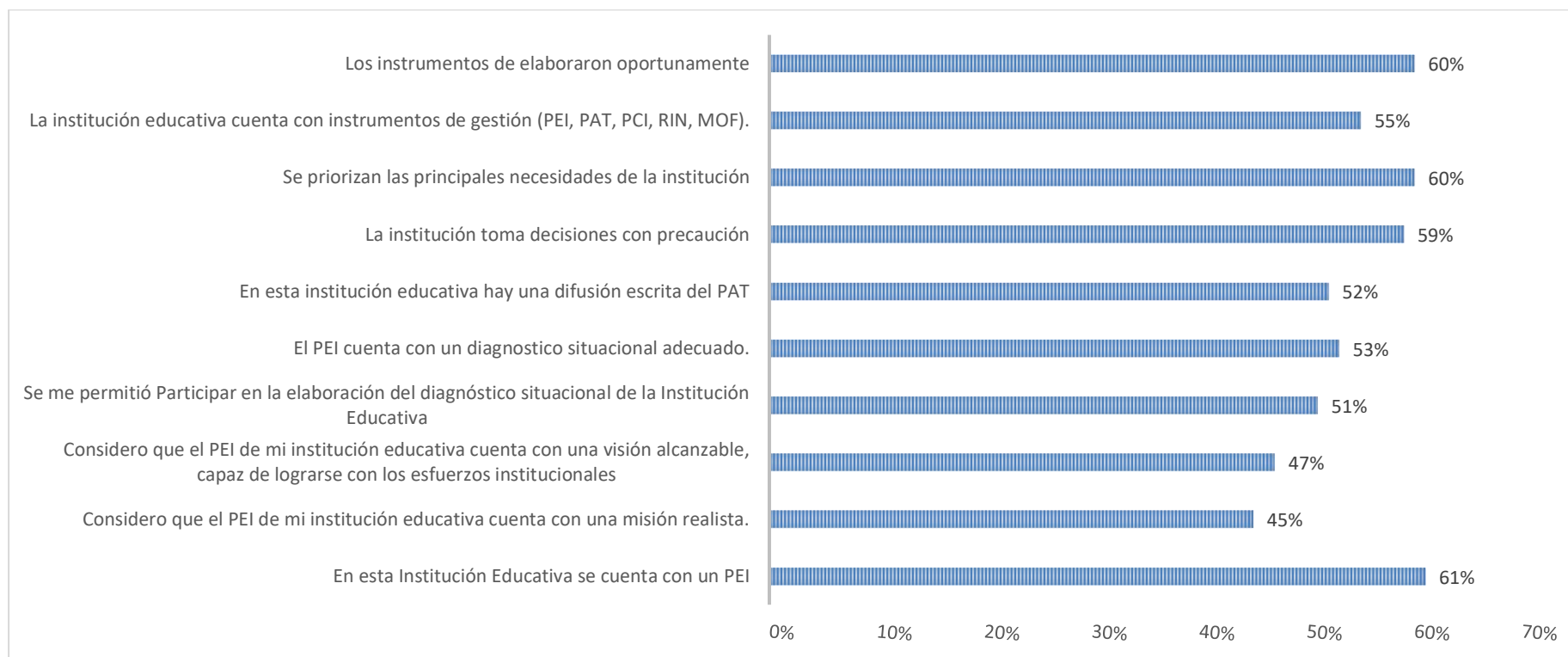


Nótese la predominancia de un (61%) la cual nos indica que la institución educativa si cuenta con un PEI, seguido del (60%) nos indica que los instrumentos de gestión si fueron elaborados oportunamente, también podemos observar otro (60%) en donde la institución educativa si se priorizan las necesidades, teniendo estos resultados como los más resaltantes; ahora si nos fijamos en el mínimo porcentaje donde los docentes manifiestan que el PEI Cuenta con una misión realista solo llega a un (45%), así mismo la visión con un (47%), ello seguido de la participación en la elaboración del diagnóstico situacional de la institución educativa. Podemos encontrar “la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas” menciona (Bustamante, O., & Lita, G. 2007) debe haber un mejor sistema de comunicación para que los docentes tengan conocimiento y participen en el diagnostico situacional, para que de esta manera el PEI cuente con una misión y visión realista, reflejando la realidad de la institución educativa asumiendo todos un compromiso con los objetivos, por medio de estos resultados se muestra que la IES si cuenta con un PEI, pero que no todos asistieron a la elaboración del diagnóstico, es por ello que su PEI no reflejaría claramente con la realidad de la institución educativa.

**CUADRO N° 02: Análisis de la gestión institucional del proceso de Organización**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cumplo con las tareas asignadas	59%
Existe una buena coordinación con otras áreas	47%
La dirección ha generado un buen clima institucional	40%
La institución brinda capacitación al personal administrativo y de servicio para obtener un mejor desarrollo de las actividades	40%
La institución distribuye adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos	43%
Se mantiene una coordinación con todos miembros de la Institución	45%
El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución	47%
Colaboro en realizar tareas en función a las metas propuestas	52%
En esta institución es sencillo ponernos de acuerdo	45%
Considero que la dirección ha cumplido con el plan del PEI	60%

**GRÁFICO 02: Análisis de la gestión institucional del proceso de Organización**

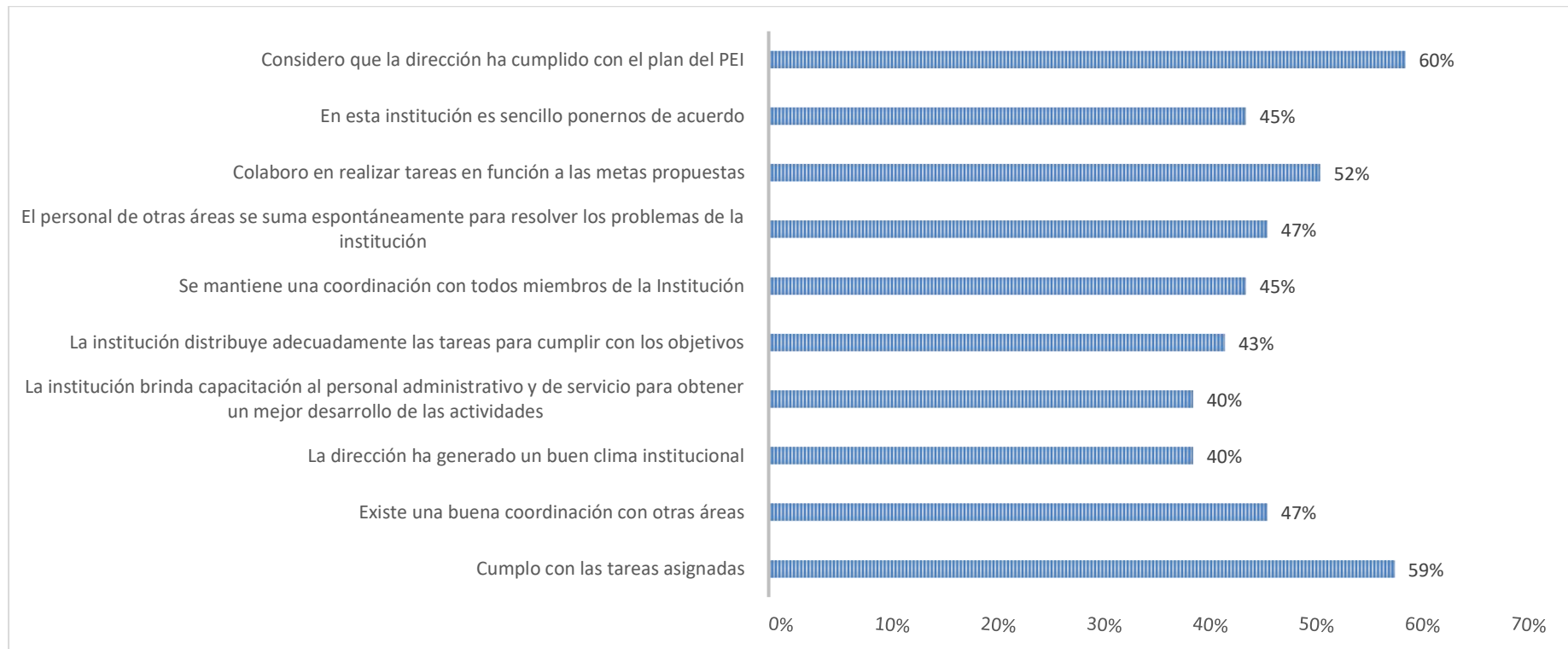


En el grafico destaca un (60%) donde los docentes consideran que por parte de la dirección ha cumplido con el PEI, seguido de un (59%) donde manifiestan que cumplen con sus tareas asignadas, también con un (52%) manifiestan que colaboran en realizar tareas en función a las metas propuestas, ahora fijándonos en el porcentaje mínimo donde los docentes manifiestan que la dirección ha generado un buen clima institucional solo en un (40%), así mismo en brindar capacitación tanto al personal administrativo y de servicio para obtener un mejor desarrollo de las actividades solo en un (40%), también en la distribución adecuada de las tareas para cumplir con los objetivos solo en un (43%) existen “mecanismos formales en la organización para la toma de decisiones, la comunicación, la información, la coordinación entre los docentes, para la dirección y el control de la actividad” menciona (Gonzales, M., Nieto, J., & Portela, A. 2003). Se debe mejorar los mecanismos coordinación, comunicación, información entre los docentes para exista un mejor sistema de organización dentro de la IES podemos observar que solo realizan las labores que les encomienda el director, mas no hay una coordinación ni comunicación entre ellos, lo cual no generaría un buen clima organizacional. Si se tomara la iniciativa de una mejor relación entre los docentes se sugeriría mejor para la distribución de tareas, por parte de la dirección debe impulsar y generar este mecanismo entre sus docentes.

**CUADRO N° 03: Análisis de la gestión institucional del proceso de Dirección**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Considero que la dirección toma decisiones de mando	72%
Las tareas son asignadas adecuadamente	61%
Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar, dirigir proyectos y personas	65%
Me siento motivado para realizar mis tareas	68%
En esta institución se cuenta con una buena comunicación	49%
En esta institución se toman decisiones acertadas	64%
Los recursos humanos y materiales son administrados adecuadamente	64%
Conozco los objetivos y metas de mi institución	67%
Colaboro para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales	68%
Se mantiene un control sobre el Plan Anual de Trabajo	68%

**GRÁFICO 03: Análisis de la gestión institucional del proceso de Dirección**



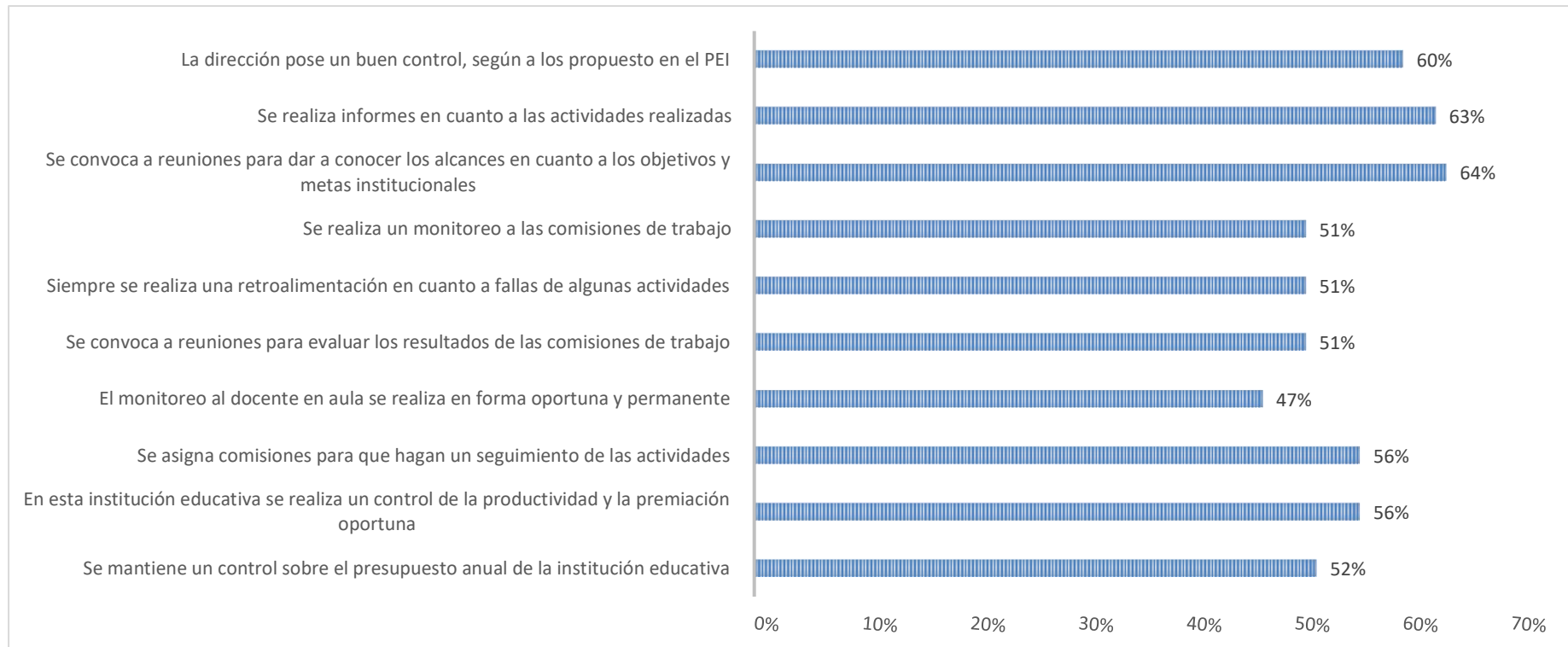
En el grafico destaca un (72 %) donde consideran que la dirección toma decisiones de mando, seguido de un (68%) me siento motivado para realizar mis tareas, colaboro para el cumplimiento de las metas, también tenemos con un (67%) con conozco los objetivos institucionales; ahora fijándonos en el porcentaje mínimo donde los docentes manifiestan que la buena comunicación solo en un (40%), seguido de tareas que son asignadas adecuadamente con un (61%). La “comunicación es efectuar un cambio, modificar la actuación o el rumbo para el bien de la organización, establece canales de comunicación por los cuales se controlen los resultados. Es como el sistema nervioso central que se comunica con cada órgano y verifica su funcionamiento” como menciona (Martinez, 2012). En función a los resultados podemos deducir que la comunicación entre el director y docente es buena; sin embargo existe una falta de comunicación entre los docentes, para ello el director debe establecer canales de comunicación por el bien de la institución educativa. También podemos ver que la dirección posee mando para con los docentes, pero sin embargo a veces podemos creer que si nos hacen caso como directores, pero solo hacen caso de las órdenes del director mas no trabajan coordinadamente entre ellos, muchas veces pueden existir errores que el director no perciba, pero que si son notados por docentes entre sus colegas, si en esta institución educativa se difundiera la buena comunicación existiría la confianza para manifestar cualquier opinión.



**CUADRO N° 04: Análisis de la gestión institucional del proceso de Control**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Se mantiene un control sobre el presupuesto anual de la institución educativa	52%
En esta institución educativa se realiza un control de la productividad y la premiación oportuna	56%
Se asigna comisiones para que hagan un seguimiento de las actividades	56%
El monitoreo al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente	47%
Se convoca a reuniones para evaluar los resultados de las comisiones de trabajo	51%
Siempre se realiza una retroalimentación en cuanto a fallas de algunas actividades	51%
Se realiza un monitoreo a las comisiones de trabajo	51%
Se convoca a reuniones para dar a conocer los alcances en cuanto a los objetivos y metas institucionales	64%
Se realiza informes en cuanto a las actividades realizadas	63%
La dirección pose un buen control, según a los propuesto en el PEI	60%

**GRÁFICO 04: Análisis de la gestión institucional del proceso de Control**

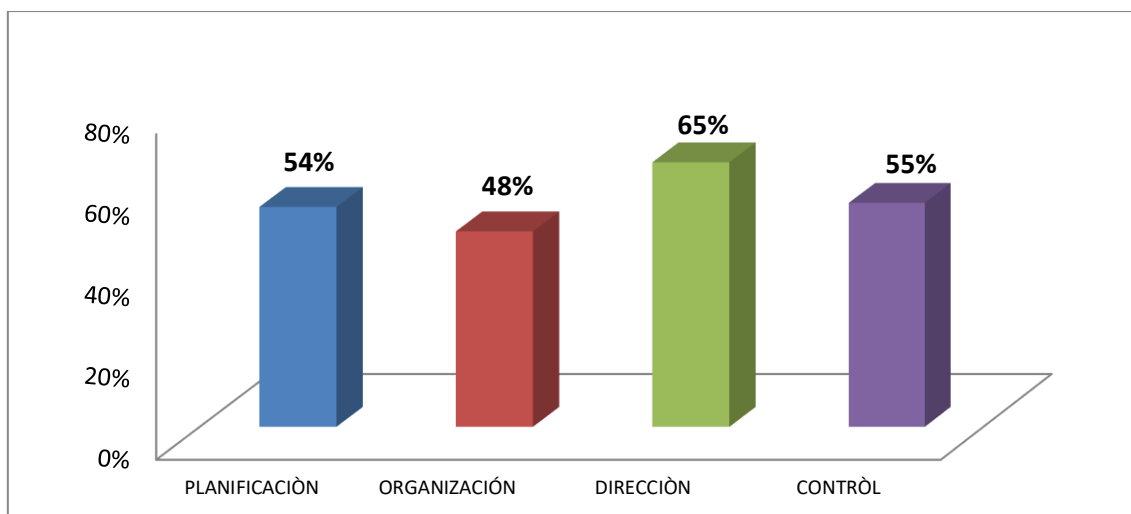


Nótese la predominancia de un (64%) Se convoca a reuniones para dar a conocer los alcances en cuanto a los objetivos y metas institucionales, Seguido del (63%) nos indica que se realiza informes en cuanto a las actividades realizadas, (60%) La dirección pose un buen control, según a los propuesto en el PEI, teniendo estos resultados como los más resaltantes; ahora si nos fijamos en el mínimo porcentaje donde manifiestan que el monitoreo al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente con un (47%), seguido de la realización de monitoreo a las comisiones de trabajo, Siempre se realiza una retroalimentación en cuanto a fallas de algunas actividades todas estas presentan un (51%). Podemos encontrar la importancia del “Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades para cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones” como menciona (Armijo, 2005). Podemos decir que no solo es importante dar a conocer los objetivos, sino también realizar un seguimiento mediante un monitoreo oportuno al cumplimiento de los objetivos institucionales para ello definir responsabilidades con las personas idóneas para el cargo.

**CUADRO Nº 05: Análisis de la gestión institucional del proceso de Planificación, Organización, Dirección, Control.**

PROCESOS	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN	54%
ORGANIZACIÓN	48%
DIRECCIÓN	65%
CONTROL	55%

**GRÁFICO 05: Análisis de la gestión institucional del proceso de Planificación, Organización, Dirección, Control.**



Nótese el grafico en el proceso de planificación tenemos un (54%) como pudimos observar el director tiene capacidad de iniciativa, se definen los objetivos, sin embargo se observaron las siguientes deficiencias las cuales obstaculizan conseguir los objetivos como: no hubo una participación total en la formulación del diagnóstico y del PEI, se establecieron objetivos, pero estos no fueron en función a la realidad; es por ello la importancia de la participación total de los docentes en la elaboración de dichos instrumentos.

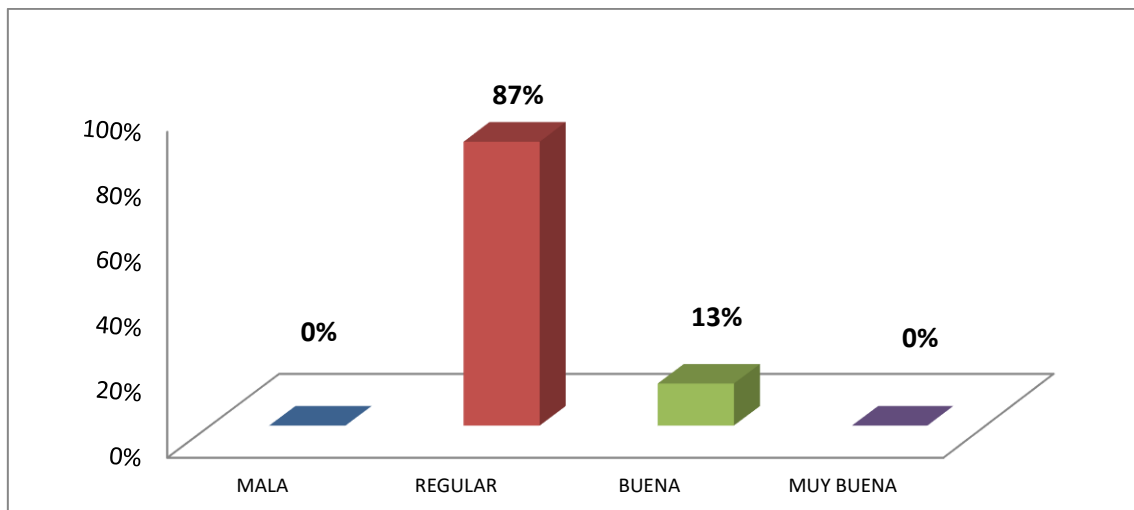
En el proceso de organización contamos con solo un (48%) en este proceso encontramos las más resaltantes deficiencias como: durante el desempeño docente y la realización de funciones independientes unos de los otros careciendo de coordinación y comunicación, también la falta de mecanismos formales que establezca una comunicación. En el proceso de dirección encontramos una predominancia de un (65%) el director posee un gran poder en la acción de influir en la conducta de los docentes de la institución educativa, con el fin de que realicen unas determinadas acciones. En el proceso de control encontramos un (55%) observándose algunas deficiencias que obstaculizan obtener los objetivos; el director posee un buen poder de mando para con los

docentes, sin embargo no realiza un monitoreo a las actividades y asignación de tareas, ya que es necesario hacer un seguimiento a lo planificado.

**CUADRO Nº 06: Nivel de la gestión institucional**

NIVEL	Nº	PORCENTAJE
MALA	0	0%
REGULAR	13	87%
BUENA	2	13%
MUY BUENA	0	0%

**GRÁFICO 06: Nivel de la gestión institucional**



Nótese la predominancia de un nivel regular con un (87%) donde se observan algunas deficiencias como: el trabajo en grupo, participación activa en la formulación del diagnóstico situacional, formulación de un PEI conocido por todos los docentes, falta de coordinación, falta de comunicación entre colegas, un monitoreo permanente a las actividades programadas para llegar a los objetivos, las cuales impiden a que se obtengan resultados óptimos. seguido de un buen nivel con un (13%) existen algunas deficiencias, pero ello no impide que

puedan ser superadas. Con el entusiasmo que el director muestra durante la planificación y capacidad de mando que tiene dentro de la institución educativa, respecto que los docentes muestran hacia su director muchas de las deficiencias pueden ser superadas, lo cual quiere decir que la tendencia de la gestión no es mala, según las percepciones que tienen los docentes.

En la actualidad “el sector Educación ha priorizado políticas enfocadas en fortalecer a las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados” (MINEDU, 2014).

En función a este concepto podemos decir que la dirección escolar cobra importancia para asegurar el logro de estos propósitos.

En el contexto nacional, Ley de la Reforma Magisterial. Ley 29944 dispone que en los cargos de gestión institucional, como director o subdirector de una institución educativa pública “los docentes interesados deberán concursar públicamente y rendir evaluaciones de desempeño, tanto para el acceso como para la posterior ratificación en el puesto”.

También (MINEDU, 2014) dice que para “una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos”.

Esto genera la necesidad de considerar ciertas políticas que permitan que dichas disposiciones se cumplan de la mejor manera, asegurando la preparación de los directores seleccionados y la calidad de la gestión escolar que ejercerán en los cargos asignados.

### **3.2. PROPUESTA TEÓRICA**

#### **PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

##### **I. Información general:**

Dirección Regional de Educación : Chiclayo.  
Unidad de Gestión Educativa Local : UGEL – Chiclayo.  
Institución Educativa : N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria  
Lugar : Patapo  
Responsable : Mario Alberto Cieza Nuñez

##### **II. Justificación de la propuesta “programa de estrategias de gestión institucional”:**

El Clima Institucional, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos institucionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción.

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la institución. Los directores logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con

respecto a motivar a los docentes. Es así que el plan de estrategias motivadoras tiene sentido, trascendencia e impacto en la gestión institucional

### **III. Máxima aspiración del programa de estrategias de gestión institucional.**

Fortalecer la identidad institucional a través de talleres y dinámicas como estrategias motivadoras orientadas a mejorar los procesos de participación e integración del personal directivo – docente de la I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria.

### **IV. Herramientas de Gestión en la organización a nivel de propuesta de las estrategias de gestión institucional para la identidad institucional.**

**5.1. ANALISIS DE GRUPOS DE INTERES:** Un grupo de interés se puede definir como el conjunto de personas que tienen un interés común y hacen las mismas actividades específicas para usar, manejar o gestionar una institución. No necesariamente son grupos organizados, ni es importante si hacen la actividad individualmente o en grupos.

Se interactúa sobre la base de actores sociales: individuos o entidades sociales que son entendidos y capaces, emplean estrategias para lograr sus objetivos. Para constituirse como actor, un grupo social debe contar por lo menos con cuatro condiciones básicas:

- ✓ Proyecto común
- ✓ Control de uno o más recursos de poder.
- ✓ Estrategia para el logro de los objetivos.
- ✓ Organización para actuar coherente y eficazmente.

Sólo es posible acumular poder en la acción. Las acciones exitosas o victoriosas permiten acumular poder y avanzar, las derrotas des- acumulan poder y debilitan. Y sólo organizando la acción con estrategias adecuadas a las condiciones que presenta la realidad social se puede obtener éxitos y construir recursos de poder.



**¿Cómo analizar los grupos de interés?:** Utilizando herramientas de análisis de grupos de interés, este análisis es útil para mejorar intervenciones, para definir políticas y para predecir la ocurrencia de conflictos. Su uso se justifica en situaciones complejas que requieren análisis y planificación y en las cuales se prevé la necesidad de acciones de manejo de conflicto y procedimientos de negociación.

El análisis de grupos de interés busca diferenciar y analizar los actores sobre la base de sus cualidades y criterios que el analista considera apropiados para la situación, son las siguientes:

- ✓ En primera instancia se debe de identificar los diferentes grupos de interés, basado en su **interés común**, sus motivaciones, necesidades y actividades específicas en relación a un tema o recurso.
- ✓ En segunda instancia se debe de caracterizar los diferentes grupos, identificando sus cualidades como puede ser: poder relativo, intereses, importancia, influencia, su capacidad de inversión.
- ✓ En tercera instancia identificar contextos de interacción con otros actores: interrelaciones, interdependencias, alianzas o las redes en las que se desenvuelven.

Es importante definir el conjunto de interrelaciones posibles (sobre todo las interdependencias), entre grandes agrupaciones o sectores de gestión, y en cada uno de los grupos, para generar posibles transacciones entre ellos, para analizar las posibilidades de colaboración mutua en la gestión institucional, podrían entrar en conflicto, complementarse o ser indiferentes.

**Factores de importancia a tomar en cuenta:** Antes de cualquier proceso de análisis de grupos de interés se debe de responder una pregunta clave:

*¿Quién lo hace y con qué legitimidad decide sobre el objetivo del ejercicio y la inclusión o exclusión de los grupos de interés?*

Las entidades o actores que lo hagan tienen que tener cualidades importantes como son:

- ✓ Legitimidad, poder y recursos para reunir a otros.
- ✓ Conocimiento del entorno y capacidad para elegir los criterios de inclusión o exclusión de los grupos de interés.
- ✓ Autoridad para definir la razón o el tema sobre los cuales se analiza a los actores.

Por el lado los grupos de interés responderán al llamado en función a la urgencia del problema, pero también si cuentan con una voz que les represente y defienda que es el resultado de poder y legitimidad.

Otro problema en el análisis es que las percepciones de los actores pueden diferir de las percepciones de los que hacen el análisis.

Desde esta estrategia se derivan cinco herramientas de trabajo y son:

- ✓ Herramienta 01: Matriz de análisis de participación
- ✓ Herramienta 02: Matriz de análisis de actores.
- ✓ Herramienta 03: Diagrama de Venn
- ✓ Herramienta 04: Influencia e importancia (DFID)
- ✓ Herramienta 05: Matriz de influencia e importancia

## Herramienta 1 - **Matriz de análisis de participación**

---

Diseñe una matriz usando tarjetas de diferentes colores para cada columna:

Columna 01	Columna 02	Columna 03	Columna 04	Columna 05	Columna 06
<u>Lluvia de ideas de actores involucrados.</u> Agrupar los actores involucrados. Coloque los grupos similares en una fila y escriba el nombre del grupo en una tarjeta separada.	<u>Características,</u> que describan la institución, grupo, área de trabajo o agencia. Ej: tamaño; grado de influencia en el área; cómo es su organización; escala o alcance (nacional, regional, provincial); rural/urbano; miembros etc.	<u>Intereses</u> en el <u>proyecto.</u> ¿Qué pueden o esperan conseguir con el proyecto?	<u>Recursos</u> <u>que pueden proveer al proyecto.</u> ¿Con qué pueden contribuir al proyecto? Ej: datos o información; recursos humanos (personal, expertos); redes; recursos financieros; materiales, medios y/o equipos que puedan ser usados en el proyecto; mandatos, políticas.	<u>Problemas</u> <u>que enfrentan los actores</u> que involucrados que obstaculizan el resultado exitoso del proyecto. Ej: falta de participación en la planificación; carencia de fondos o materiales; falta de información u orientación sobre el proyecto etc.	<u>Acciones requeridas.</u> ¿Dado lo que sabemos sobre la institución, qué acciones deben emprender los ejecutores del proyecto?

## Herramienta 2 - Matriz de análisis de actores.

Diseñe una matriz usando tarjetas de diferentes colores para cada columna:

Columna 01	Columna 02	Columna 03	Columna 04
<u>Lluvia de ideas</u> de actores involucrados. Agrupe los actores involucrados. Coloque los grupos similares en una fila y escriba el nombre del grupo en una tarjeta separada.	<u>Principales actividades</u> realizadas por cada actor.	<u>Posición en el sistema de toma de decisiones.</u> En qué medida los diversos actores tienen mandato, políticas, conocimiento u otro poder con respecto a otros agentes en el proyecto. Ordene los actores según su importancia (1= baja posición/importancia; mayor puntaje = número total de actores).	<u>Impacto en el proyecto.</u> Indique en qué medida pueden contribuir los actores al éxito de los resultados del proyecto. Ordene los actores según su importancia (1= bajo impacto en el proyecto; mayor puntaje = número total de actores).

## Herramienta 3: Diagrama de Venn (Tomado de Correa Yidrogo Elmer)

El propósito central de la técnica es que permite trabajar con los distintos actores, muestra los individuos y organizaciones claves en un territorio. Las relaciones señalan el nivel importancia y trascendencia, sirviendo para la toma de decisiones.

¿Cómo trabajar la técnica?

1° Identificar a una institución o situación problema de análisis.

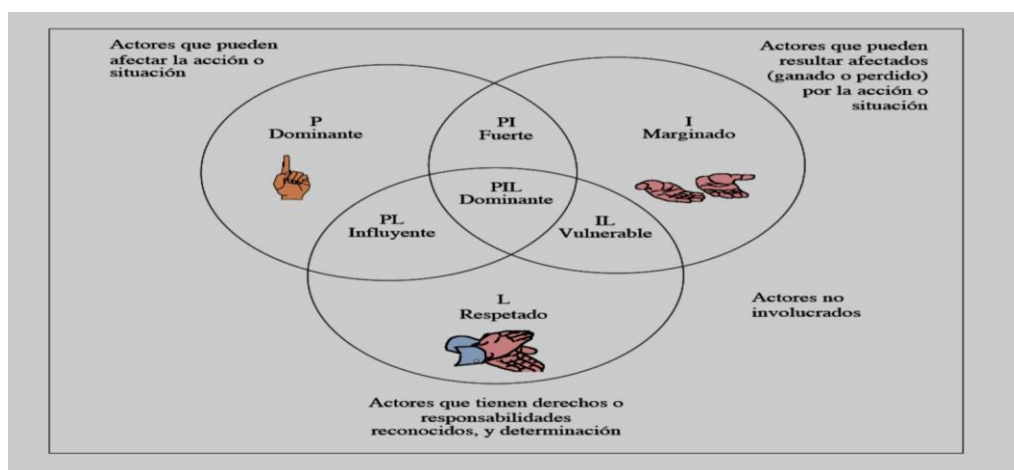
2° Escribir la lista de actores involucrados.

Fig. 2: Análisis de actores sociales:

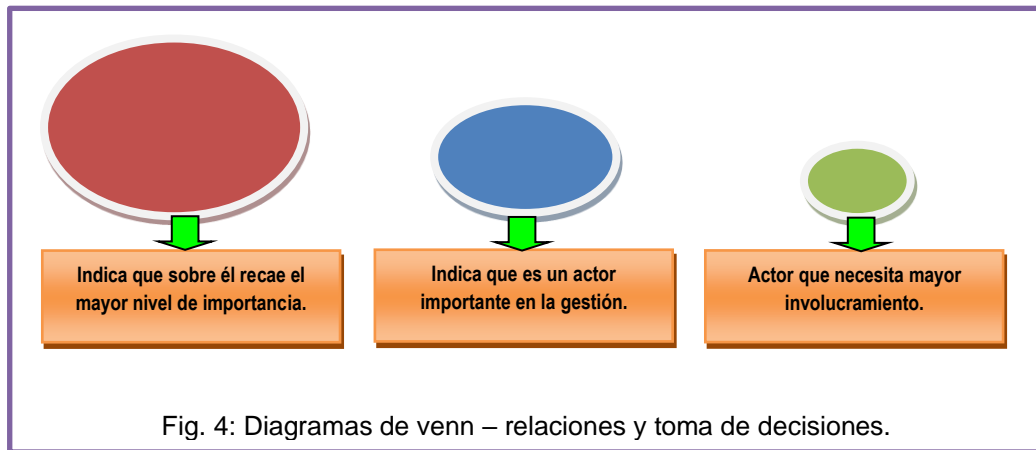
Nombrar el actor.			
Poder P	Alto ( )	Medio ( )	Bajo/ ninguno ( )
Descripción			
Legitimidad. L	Alto ( )	Medio ( )	Bajo/ ninguno ( )
Descripción			
Intereses. I	Alto ( )	Medio ( )	Bajo/ ninguno ( )
Descripción			

Luego se agrupa

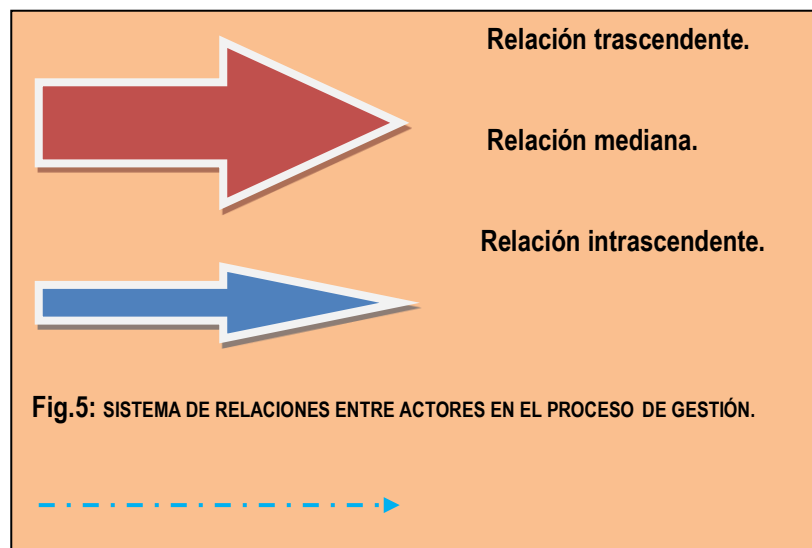
Fig. 3: Involucramiento de actores sociales:



3° Utilizar círculos para indicar organizaciones, grupos o individuos. El tamaño del círculo indica la importancia relativa de este actor con respecto al proceso de toma de decisiones. Cuanto mayor es el círculo mayor es su peso en términos de gestión y toma de decisiones. Se identifica el tamaño relevante para cada uno de los actores y se escribe el nombre del actor en él.



4° Establecer las relaciones utilizando un sistema de flechas. Valore la relación en función a la inserción del actor en el proyecto. Organizar el gráfico.



5° Establecer el posicionamiento de los actores en orden de mérito. Luego calificar estableciendo una escala, puede ser centesimal o vigesimal. Procese la información de tal manera que le permita básicamente obtener el promedio o media aritmética a fin de conocer la situación real de la gestión que implementan las instituciones o grupos.

6° Identificar los obstáculos e implementar las soluciones.

#### **Herramienta 4: Influencia e importancia (DFID)**

- ✓ Elabore una lista de actores involucrados.
- ✓ Identifique sus intereses en lo referente al problema tratado.
- ✓ Evalúe la influencia o el poder de los actores involucrados.
- ✓ Combine influencia e importancia en una matriz
- ✓ Identifique los riesgos y supuestos para la cooperación de los actores involucrados.
- ✓ Determine cómo y por qué los actores involucrados deberían participar en el ciclo de actividades del proyecto.

Por **influencia se entiende** [El poder que los actores involucrados tienen sobre un proyecto - para controlar la toma de decisiones, facilitar su ejecución o influirlo negativamente. La medida en la cual el actor involucrado puede persuadir o forzar a otros en tomar decisiones y seguir un curso determinado

Por **importancia** se entiende [La prioridad dada (por su organización) a la satisfacción de las necesidades de los actores involucrados a través del proyecto. Generalmente es mayor cuando los intereses de los actores involucrados convergen con los objetivos del proyecto]

#### **Variables que afectan la influencia y poder relativos de los actores involucrados:**

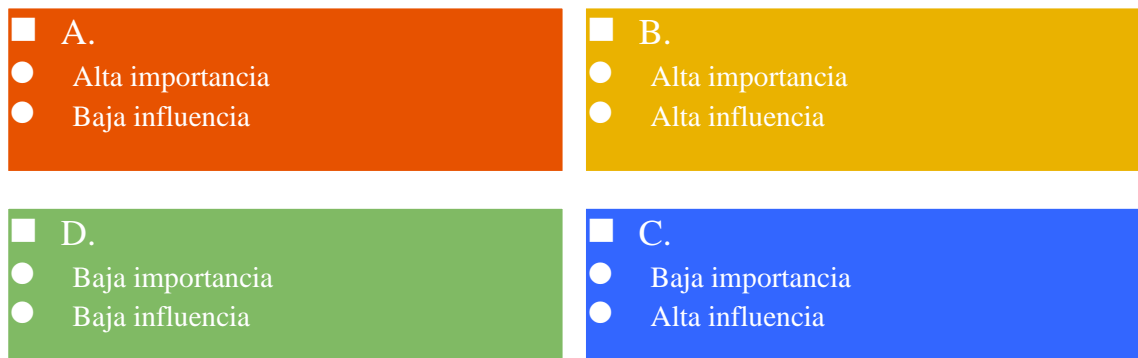
Dentro y entre organizaciones formales:

- ✓ Jerarquía legal (comando y control, responsables del presupuesto).
- ✓ Autoridad del liderazgo (formal, informal, carisma, conexiones políticas, familiares o con cuadros directivos).
- ✓ Control de recursos estratégicos para el proyecto
- ✓ Posesión de conocimientos y habilidades de especialistas
- ✓ Posición de negociación (fuerza en relación con otros actores involucrados)

Para grupos de interés informales y actores involucrados primarios:

- ✓ Estatus social, económico y político.
- ✓ Grado de organización, consenso y liderazgo en el grupo.
- ✓ Grado de control de recursos estratégicos significativos para el proyecto.
- ✓ Influencia informal a través de vínculos con otros actores involucrados.
- ✓ Grado de dependencia de otros actores involucrados

Herramienta 5- matriz de influencia e importancia



- ✓ ¿Cuáles problemas busca solucionar el proyecto y a qué actores involucrados afectan?
- ✓ ¿A qué actores involucrados les da prioridad el proyecto para satisfacer sus necesidades, intereses y expectativas?
- ✓ ¿Cuáles intereses de los actores involucrados convergen más con la política y los objetivos del proyecto?



### Implicaciones para su proyecto

- ✓ A: actores involucrados en A requieren iniciativas especiales si sus intereses han de ser protegidos.
- ✓ B: su proyecto necesita construir buenas relaciones de trabajo con esos actores involucrados, para asegurar una coalición efectiva de apoyo.
- ✓ C: estos actores involucrados pueden ser una fuente de riesgos significativos y necesitarán un seguimiento y gerencia cuidadosos.
- ✓ D: estos actores involucrados tienen bajas probabilidades de ser los sujetos de las actividades o la gerencia del proyecto.

### V. Talleres para concretizar el plan de estrategias motivadoras.

La propuesta para fortalecer el clima institucional se desarrolla siguiendo un proceso metodológico válido en base a talleres con su respectivo sistema de contenidos:

Talleres	Sistema de contenidos de gestión institucional.
Taller 01: “Por una Institución Educativa eficaz”	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Clima institucional</li><li>✓ Importancia de la comunicación</li></ul>
Taller 02: “Aprendamos a vivir juntos”	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Relaciones interpersonales</li><li>✓ Empatía y tolerancia</li></ul>
Taller 03: “Soy cooperativo en mi institución	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Liderazgo e interacción cooperativa</li><li>✓ Toma de decisiones</li></ul>
Taller 04: El trabajo en equipo nos lleva a un compromiso asumido”	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El recurso humano en la organización institucional</li><li>✓ Motivación</li></ul>

### 5.1. Dinámicas para el Taller 01: “Por una Institución Educativa eficaz”

Dinámica	CABEZA CON CABEZA		
Objetivo	Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.	Tiempo: De 25 a 30 minutos	Materiales: Grabadora - Música.
Descripción de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Facilitador solicita un voluntario y a los demás participantes les solicita que formen dos grupos (el Facilitador deberá verificar que cada grupo tenga exactamente el mismo número de participantes).</li> <li>✓ El Facilitador indica a los participantes que cada subgrupo deberá formar un círculo. Se solicita a uno de los grupos que se coloque de forma tal que su círculo quede dentro del formado por el otro grupo. El Facilitador indica al voluntario que se coloque de pie en medio de los círculos.</li> <li>✓ El Facilitador explica a los participantes que cuándo empiece la música, los círculos deberán moverse en direcciones opuestas, cuándo se detenga, los círculos dejarán de moverse y todos deberán juntar su cabeza con la de otro participante del círculo contrario. El voluntario deberá de tratar de encontrar una pareja.</li> <li>✓ Si el voluntario encuentra pareja, cuándo la música comience nuevamente el participante que quedó sin pareja será quien se coloque en medio de los círculos y podrá cambiar la orden (la diversión está en las órdenes diferentes que se pueden dar), por ejemplo: Nariz con nariz, Ojo con ojo, Mejilla con mejilla, Pie con pie, Cabeza con dedo del pie, Mano con mano, Espalda con espalda, Mano con oreja, Talón con dedo del pie, Hombro con hombro, Mano con rodilla</li> <li>✓ El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</li> </ul>		

Dinámica	FODA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL.		
Objetivo	Conocer las características personales de los docentes	Tiempo: De 25 a 30 minutos	Materiales: Grabadora - Música.
Descripción de la metodología	<p>Iniciaremos apuntando las <b>FORTALEZAS</b>, recuerde que estas son los elementos internos y positivos del clima institucional, anote sus cualidades, por ejemplo, si usted se considera una persona organizada, este es un elemento a considerar y es una de sus fortalezas. Otras cualidades pueden ser: estudioso, ahorrativo, planificador, colaborador, que posea facilidades para la comunicación, etc.</p> <p>Una vez definidas sus fortalezas, concéntrese en sus <b>OPORTUNIDADES</b>, éstas son aquellos elementos externos y positivos que le favorecen para alcanzar sus objetivos o metas. Ejemplos de oportunidades son: becas para realizar estudios, aporte económico para solventar gastos, en caso de que esto fuera adicional a su salario, ya que éste sería más una fortaleza que una oportunidad, recuerde que la oportunidad es externa, otras <b>OPORTUNIDADES</b>, serían: apoyo familiar, relaciones interpersonales, etc.</p> <p>Cuando se tenga definidos sus <b>ASPECTOS POSITIVOS; Fortalezas y Oportunidades</b>, empiece con la definición de sus <b>DEBILIDADES</b>, que serían aquellos elementos internos y negativos que afectan el logro de sus objetivos o metas, por ejemplo, aquí se consideraría: no dar continuidad a las cosas, la pereza para realizar determinadas actividades, la inseguridad, el plantearse metas mal definidas o no planteárselas del todo, la falta de comunicación, etc.</p> <p>Una vez que haya concluido con la definición de sus debilidades, anote las <b>AMENAZAS</b>, éstas son los elementos externos negativos que afectan el logro de sus objetivos y metas, por ejemplo, depender de ayuda económica externa que es inestable y que la pueden eliminar en cualquier momento, la falta de apoyo, la inestabilidad financiera, un ambiente incierto.</p>		

## **JUEGO DE ROLES “ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN”**

Dramatizamos una escena. Solicitamos un voluntario de entre los presentes. El instructor sale afuera de la sala con el voluntario dándole la siguiente consigna: Exprésate sobre los temas que te gustan cuando entres al salón. El instructor explica al grupo que no le presten atención a la persona que entre a hablar.

Posteriormente, el grupo cumple con la consigna recibida.

¿Cómo crees que se sintió la persona que estaba hablando?

.....

.....

.....

¿Ocurre esto en nuestros encuentros cotidianos?

.....

.....

.....

¿Qué podemos hacer en nuestras organizaciones para evitar este tipo de situaciones?

.....

.....

.....

El instructor lee algunas respuestas en forma anónima y pide opinión de los participantes.

**Evaluación del taller.-** La evaluación del taller se realizara en forma grupal y en base al objetivo previsto.

## **B.- PASEO Y VISITA A LUGARES TURÍSTICOS DE LA ZONA**

**Objetivo.-** Conocer y destacar los lugares turísticos de la zona; para que los docentes se integren entre ellos y su institución.

**Metodología.-** En esta actividad se realizara una excursión guiada por un poblador de la zona.

El itinerario servirá para que los docentes intercambien opiniones sobre el paisaje y este será el comienzo de mantener relaciones interpersonales; lo que conllevara a un buen clima institucional.

**Evaluación del taller.-** Participativa y reflexiva, logrando así el objetivo planteado.

### **6.2. Dinámicas para el Taller 02: APRENDAMOS A VIVIR JUNTOS”**

**Definición de relaciones interpersonales.-** Son interacciones reciprocas entre individuos que involucra la habilidad para comunicarse efectivamente permitiendo expresarse auténticamente y solucionar conflictos.

**Definición de empático.-** Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

**Definición de tolerante.-** Es la capacidad de aceptación de una persona a otra que no es capaz de soportar a alguien o a un grupo ante lo que no es similar a sus valores o las normas establecidas por la sociedad.

**Objetivo.-** Concientizar a los docentes sobre la importancia de las relaciones interpersonales positivas.

## **Metodología.-**

- ❖ Dinámica: “Cuadros rotos”
- ❖ Presentación de un video sobre relaciones interpersonales
- ❖ Análisis y reflexión sobre el contenido del video observado, utilizando la técnica de lluvia de ideas, darán sus puntos de vista; los participantes escribirán las posibles soluciones el problema planteado.
- ❖ Efectúan ejercicios de aplicación, tratando de descifrar los estados de ánimo de figuras presentadas; además de ello describiendo su posible actuación ante este sentimiento.

## **Uso de medios y materiales.-**

Se utilizaron los siguientes materiales:

### **DINÁMICA: “CUADROS ROTOS”**

**OBJETIVO.-** Sensibilizar a los participantes acerca de las conductas que obstaculizan o contribuyen, a la solución de problemas de grupo.

## **MATERIAL.-**

- Un juego de Cuadrados rotos para cada subgrupo.
- Hoja de Instrucciones de Cuadros Rotos para cada subgrupo.
- Hoja de Instrucciones del Juez / Observador de Cuadros Rotos para cada observador

## **TIEMPO**

- 45 minutos

## DESARROLLO

I. El Facilitador inicia con una plática sobre el significado de la palabra cooperación; esta plática deberá llevar a una hipótesis, acerca de lo que es esencial para que el grupo coopere exitosamente en la solución de problemas. El Facilitador indica que el grupo llevará a cabo un experimento para probar estas hipótesis. Es posible que surjan puntos semejantes a los siguientes:

- 1.- Cada uno en forma individual deberá comprender el problema en su totalidad.
- 2.- Cada uno en forma individual deberá comprender, la forma en que él puede contribuir para la solución del problema.
- 3.- Cada uno en forma individual deberá estar consciente de la posibilidad de que otros participantes contribuyan.
- 4.- Existe la necesidad de reconocer los problemas de otras personas y ayudarlos para que realicen su máxima contribución.
- 5.- Los subgrupos que ponen atención en sus procesos de solución de problemas probablemente serán más efectivos, que los grupos que no lo hacen.

II. El Facilitador forma subgrupos de cinco participantes más el juez / observador. A estos observadores se les proporcionará una copia de la Hoja de Instrucciones para el Juez /observador. El Facilitador pide a cada uno de los subgrupos que distribuyan entre sus miembros un juego de cuadrados rotos (dentro de cinco sobres). Los sobres van a permanecer cerrados hasta que se de la señal de iniciar el juego.

III. El Facilitador da a cada subgrupo una copia de las instrucciones, las lee y pregunta si hay dudas acerca de las mismas.

IV. Entonces se inicia el trabajo. Es importante que el Facilitador visite todas las mesas durante el ejercicio para observar que se sigan las reglas establecidas en las instrucciones.

V. Cuando todos los subgrupos hayan terminado su tarea, el Facilitador motiva a los subgrupos para que se discuta acerca del experimento. Se solicita que los jueces/observadores den sus observaciones. El Facilitador alienta a los participantes para que relaten una experiencia de una situación real. En sesión plenaria el Facilitador guía al grupo para que analicen como pueden aplicar lo aprendido en el campo laboral.

VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana.

## **PRESENTACIÓN DE UN VIDEO SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES**

I.- Video

II.- Televisor

III.- DVD

IV.- Papel bond

V.- Lapiceros

Finalmente el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades personales de los demás para compartirlas y favorecer las relaciones interpersonales, empatía y tolerancia.

**Evaluación del taller.-** La evaluación del taller se realizara en forma grupal y en base al objetivo previsto.

### **6.3. Dinámicas para el taller 03: SOY COOPERATIVO EN MI INSTITUCIÓN.**

**Definición de cooperación.-** La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

**Definición de liderazgo.-** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

**Definición de toma de decisiones.-** Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.



**Objetivo.-** Al finalizar el taller, los docentes serán más cooperativos los unos con los otros.

**Metodología.-**

- ❖ Dinámica: “El lazarillo”
- ❖ Determinación de las actividades a realizar para cumplir con los objetivos propuestos
- ❖ Autoevaluación permanente sobre la actuación individual en el trabajo cooperativo.

**Uso de medios y materiales.-**

Se utilizaron los siguientes materiales:

**DINÁMICA: “EL LAZARILLO”**

**OBJETIVO.-** Experimentar la necesidad de confiar en los demás, y medir el grado de cooperación existente entre las personas del grupo.

**TIEMPO**

- 25 minutos

**MATERIAL**

- Pañoleta

**DESARROLLO**

Se forman parejas entre los integrantes del grupo, procurando que se constituyan entre personas que tienen menor relación interpersonal. “Busquen una pareja, alguien al que quieran conocer mejor”.

Uno de los integrantes de la pareja hace el papel de ciego (vendándose los ojos), y el otro de lazarillo. El lazarillo conducirá al ciego por el mundo que le rodea. Durante un tiempo determinado (5 minutos), el lazarillo conducirá al ciego por lugares y en la forma que más quiera (una forma interesante de practicar este ejercicio es hacer el acompañamiento en silencio, prohibiéndose hablar a los participantes).

Después del tiempo estipulado, se invierten los papeles y se repite la

experiencia.

Terminado el ejercicio, el grupo reflexiona la experiencia. El grupo puede realizar una ronda en círculo utilizando la frase: “He descubierto....”.

El coordinador puede ayudar con algunas de estas preguntas:

¿El lazarillo inspiró confianza, por la firmeza de su voz, lo claro de sus indicaciones, etc.?

¿El lazarillo dio indicaciones erróneas?

¿El ciego sintió en algún momento que iba a caer o iba a tropezar?  
Al ser lazarillo, ¿Nos sentimos preocupados por entendernos bien con el ciego?  
¿Qué sentimos al conducir al otro: responsabilidad, cariño, nada especial, instinto protector?

Al ser ciego, ¿Cómo nos sentimos: como un juguete a merced del lazarillo?,  
¿Como un hermano menor?, como un huésped bien tratado, pero con cierta frialdad?, ¿Cómo un amigo tratado familiarmente?

El conjunto de respuestas puede ser uno de los criterios para detectar el grado de confianza existente entre los miembros del grupo.

Reflexionamos sobre la importancia de la cooperación, la toma de decisiones y el liderazgo y su implicancia en el entorno educativo.

**Evaluación del taller.-** La evaluación del taller se realizara en forma grupal y en base al objetivo previsto.

#### **6.4. Dinámicas para el taller 04: “EI TRABAJO EN EQUIPO NOS LLEVA A UN COMPROMISO ASUMIDO”**

**Definición de recursos humanos.-** Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los docentes o colaboradores de una institución.

**Definición de motivación.-** La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

**Definición de compromiso.-** Es el grado de esfuerzos, que orientados sobre la cooperación, se traducirán en fortaleza de acciones y ésta basadas en un eficaz estrategia, brindarán los resultados esperados dentro de la estructura organizacional, llevando a la satisfacción de todas las necesidades, tanto de sus integrantes, como de los objetivos generales.

**Objetivo.-** Al terminar el taller los docentes asumirán compromisos para lograr los objetivos previamente planificados.

**Metodología.-**

- ❖ Dinámica: “Mi compromiso”
- ❖ Análisis y reflexión de todo lo observado.
- ❖ Elaboración de metas y objetivos comunes para el desarrollo institucional.
- ❖ Adopción de compromisos sinceros con las metas y objetivos institucionales.

**Uso de medios y materiales.-**

Se utilizaron los siguientes materiales:

**DINÁMICA: “MI COMPROMISO”**

**OBJETIVO.-** Descubrir el valor de compromiso asumido de cada persona en el grupo.

**MATERIAL.-**






- Papel y lápiz para todos los participantes.
- Texto de la Ley Scout escrito en un afiche de forma que ocupe un lugar destacado en el salón.
- Flores o corazones recortados en papeles de colores. Uno por participante, colocadas sobre la mesa.
- Cuestionarios impresos para cada uno.

**TIEMPO.-**

- 25 minutos

**DESARROLLO**

Al iniciar la dinámica, entregar a cada guía un papel con el siguiente cuestionario:

-  Haz una lista con todas las cosas que soles hacer en tu día, en tu semana, los fines de semana.
-  Haz una nueva lista con aquellas cosas que te gustaría hacer.
-  Clasifica los ítems de ambas listas colocando: ME GUSTA, ME INTERESA, ME IMPORTA, ESTOY OBLIGADA A HACERLO.
-  En la primera lista subraya aquellas cosas que no quisieras seguir haciendo.
-  En la segunda lista, coloca por qué no las estás haciendo aún.

Hacer un plenario, en el que cada guía pueda compartir algunas cosas de sus listas, y el por qué.

Luego, entregar un segundo cuestionario:

-  Para qué cosas tengo facilidad en la vida?

✚ Para qué cosas me gustaría tener facilidad?

✚ Qué espero de mí?

✚ Qué espero de los demás?

Esta vez, lo compartiremos en parejas, para que pueda ser más íntimo.

Finalmente, entregaremos este último cuestionario:

✚ Según lo que he escrito en estas hojas, qué parte de mi Ley y mi promesa no estoy cumpliendo? Por qué?

✚Cuál es mi compromiso para resolver esto?

Finalmente, invitaremos a las guías a tomar una de las figuras que se hayan sobre la mesa, y a que escriban en ellas una de las actividades colocadas en la segunda lista del primer cuestionario, como desafío personal para comenzar a hacer aquellas cosas que les agradan.

**Evaluación del taller.-** La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

## I. Evaluación

La evaluación de la propuesta se hará en forma permanente durante el proceso de aplicación para ir introduciendo las correcciones necesarias y también se elaborará una evaluación final para determinar los logros obtenidos.

## CONCLUSIONES

- Los procesos de gestión institucional que se implementa en la I.E. N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, distrito de Patapo, se caracterizan por que existen dificultades de parte del director para relacionarse con el colectivo docente, no es posible asegurar procesos participativos integrados, se gestionan de manera poco adecuada para el crecimiento continuo, no se promueve una cultura organizacional favorable y no realizan actividades de confraternidad para que de manera exclusiva se tenga que mejorar las relaciones interpersonales.
- La participación del colectivo docente en talleres y dinámicas hará del trabajo docente, administrativo estudiantil y directivo una razón para fortalecer la buenas prácticas de gestión institucional, estando constantemente motivados y con ánimo, con seguridad y con un buen manejo de las relaciones humanas, debido a que se ha identificado como potencial en los tres estamentos de la institución educativa N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, que se sienten parte importante en la institución.
- La brecha de necesidad de gestión institucional lo resuelve el programa de estrategias que promueve la identidad institucional, resalta la importancia de la comunicación, promueve relaciones interpersonales, genera empatía y tolerancia, asume liderazgo e interacción cooperativa, construye acciones para la toma de decisiones, asegura el desarrollo del recurso humano en la organización institucional y constantemente fortalece la motivación.
- Servirá para construir los nuevos escenarios de la gestión institucional una mirada interna, autoevaluativa que el personal directivo y docente de la institución educativa N N° 10075 – Caserío Pampa La Victoria, le dedique a la institución, para lo cual se propone trabajar como punto de partida los grupos de interés y como estrategia y parte del programa se propone herramientas

como la matriz de análisis de participación, matriz de análisis de actores, diagrama de Venn, influencia e importancia.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante propiciar en los docentes la participación de una manera activa en la elaboración del PEI, el plan de trabajo, hacer roles y monitorear el cumplimiento de las disposiciones; para el logro de las metas propuestas, a fin de evitar deficiencias y limitaciones a manera preventiva.
- Con una buena capacidad de mando y la toma de decisiones acertadas, ayudara a la integración de los docentes; así mismo a proponer comisiones y asignar tareas adecuadas para que haya una eficiencia en el control de los recursos y materiales.
- Las acciones que se llevan a cabo como; publicar los resultados de alguna actividad, promover las buenas prácticas, distinciones honrosas, para motivarlos a que sigan perfeccionando su labor docente, para que se identifiquen con la institución educativa, es importante así mismo realizar monitoreo a las aulas y las visitas programadas según plan, como sabemos el monitoreo de actividades es muy importante, ello evitara fracasos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado O. (1998). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.Universidad de Lima.
- Antunez, S. (2003). *Gestión institucional*. Universidad de Barcelona.
- Ávila, R. (s.f.). *El reto de fortalecer la identidad de la institución educativa*. Barcelona: Labor.
- Banco Mundial. (2011). *Banco Mundial sobre la comprensión lectora en el Perú*.
- Blanco, I., & Quesada, V. (2015). *La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones superiores*. Universidad de Cartagena Colombia.
- Botello, L. (2005). *Identidad, masculinidad y violencia de género*. tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Carriego, C. (2007). *Colección formación de directores*. caracas: Carripio C. por A.
- Chávez, N. (2012). *La Imagen Corporativa*. Lima: Editorial Prado.
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducció a la teoria general de la administració*. Mèxico: McGraw-Hill.
- Davini, M. (1997). *La formación docente en cuestión: política y pedagogía*. Buenos Aires: Paidós.
- De Tezanos, A. (2008). ¿Identidad y/o tradición docente? Apuntes para una discusión. *Revista perspectiva educacional. Argentina*.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

- Fernández, L. (2005). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.
- García, G. (2012). *Comprensión Lectora en niños de escuelas primarias públicas de Umán*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Guzmán, G. y Quimbayo Co. (2012). *Docencia universitaria: Reflexión pedagógica en la acción*. Editorial Universidad del Tolima.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- Instituto de Evaluación. (2010). *Informe español*. Madrid.
- Larraín, J. (2001). *dentidad*. Santiago de Chile.
- Limachi V. (2006). *Gestión y enseñanza del Castellano como segunda lengua. Tensiones y continuidades*. Bolivia: PROEIB Andes. GTZ.Plural. P.INS.
- Luque, R. (2010). *Niveles de Comprensión Lectora según el género en los estudiantes de sexto grado de la I. E. Juan Francisco Bodega y Cuadra*. Perú: Tesis de maestría: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Marcelo, W.; Cojal, B. (2002). *Gestión Educativa*. Chiclayo: Ed. Industrial Peruana SAC.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Meza, A. (2003). *Introducción a la psicología*. Lima: Editorial universitaria.
- Ministerio de Educación. (2005). *“Indicadores de la Educación. Perú 2004”*. Lima, Perú: Unidad de Estadística Educativa de la Secretaría de Planificación Estratégica.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación*. Lima: Huascarán.

Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley General de Educación N.º 28044*.

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Reglamento de la Ley General de Educación N.º 28044*.

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Reglamento de la Ley General de Educación N.º 28044*.

Muñoz, V. O. . (2016). *Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo institucional para la comuna Febres Cordero, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, periodo 2015* .  
Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Pozo, J., Scheuer, N., Mateos, M., Pérez, M.,. (2006). *Las teorías implícitas sobre el aprendizaje y la enseñanza, en Nuevas formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje*. Barcelona: Grao.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDIGENAS. (2008).  
*Gestión educativa en el contexto de la EIB. Módulo 4, guía del participante*. Cochabamba: UMSS, PROEIB Andes, RIDEI.

RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. [www.rae.es](http://www.rae.es).

Ramos, J. . (2016). *Incidencia de la identidad institucional para el desempeño de la gestión administrativa de la escuela Bartolomé de las casas*. Tesis de maestría Universidad Técnica de Ambato). Ambato, Ecuador. .

Rico, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Bogotá Colombia:  
Universidad Santo Tomas.

Robbins, S. (2004). *Administración*. (Décima ed.). Prentice-Hall.

Sevillanos, A., & Moura, M. (2017). *Actitudes de los docentes y el desarrollo institucional, en la Institución Educativa Alipio Ponce de Puerto Maldonado–2014*. Tesis.

Solé, I. (2000). *Estrategias de Lectura*. Barcelona: Grao.

- Solé, I. (2000). *Estrategias de Lectura*. Españ: GRAÓ, DE IRIF.
- Tamariz, J. (2013). *Gestión Educativa denominada Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Tesis para optar el Grado de Magister.
- Tejera, A. (2003). *Analizando la Institución y su Cultura*. Montevideo: Universidad ORT.
- Túpac Yupanqui, M. (2012). *La Comprensión Lectora y su relación con el Aprendizaje del área de Comunicación en los alumnos del sexto grado en la institución educativa N° 2043 Sangarará de la UGEL N° 04 de Comas*. Perú.: Tesis de maestria: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. .
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.
- Vallejos, M. (2007). *Comprensión lectora y rendimiento escolar en los alumnos del sexto grado del distrito de Pueblo Libre*. Perú.: Tesis de magíster.
- Vilanova, S., Mateos, M., García, M.,. (2011). Las concepciones sobre la enseñanza y el aprendizaje en los docentes universitarios de Ciencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* , II (3).. p.53-75.
- Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. España: Editorial Narcea.