



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



## **UNIDAD DE POST - GRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

***“PROGRAMA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS  
SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE HENRY FAYOL Y CHESTERD  
BARNARD PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
14380, CASERÍO SAN LÁZARO, PACAIPAMPA, AYABACA. AÑO  
2014”***

**TESIS**

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

**AUTORA:**

**CARHUAPOMA GARCÍA, KARIN E.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2016**

**“PROGRAMA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE HENRY FAYOL Y CHESTERD BARNARD PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14380, CASERÍO SAN LÁZARO, PACAIPAMPA, AYABACA. AÑO 2014”**

**PRESENTADA POR:**

\_\_\_\_\_  
**CARHUAPOMA GARCÍA, KARIN E.**  
**AUTORA**

\_\_\_\_\_  
**CARDOSO MONTOYA. CÉSAR C.**  
**ASESOR**


**APROBADA POR:**

\_\_\_\_\_  
**Doc. MNAUEL OYAGUE VARGAS**  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**Dra. IVONNE DE FATIMA SEBASTIANI ELIAS**  
**SECRETARIA**

\_\_\_\_\_  
**M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES**  
**VOCAL**

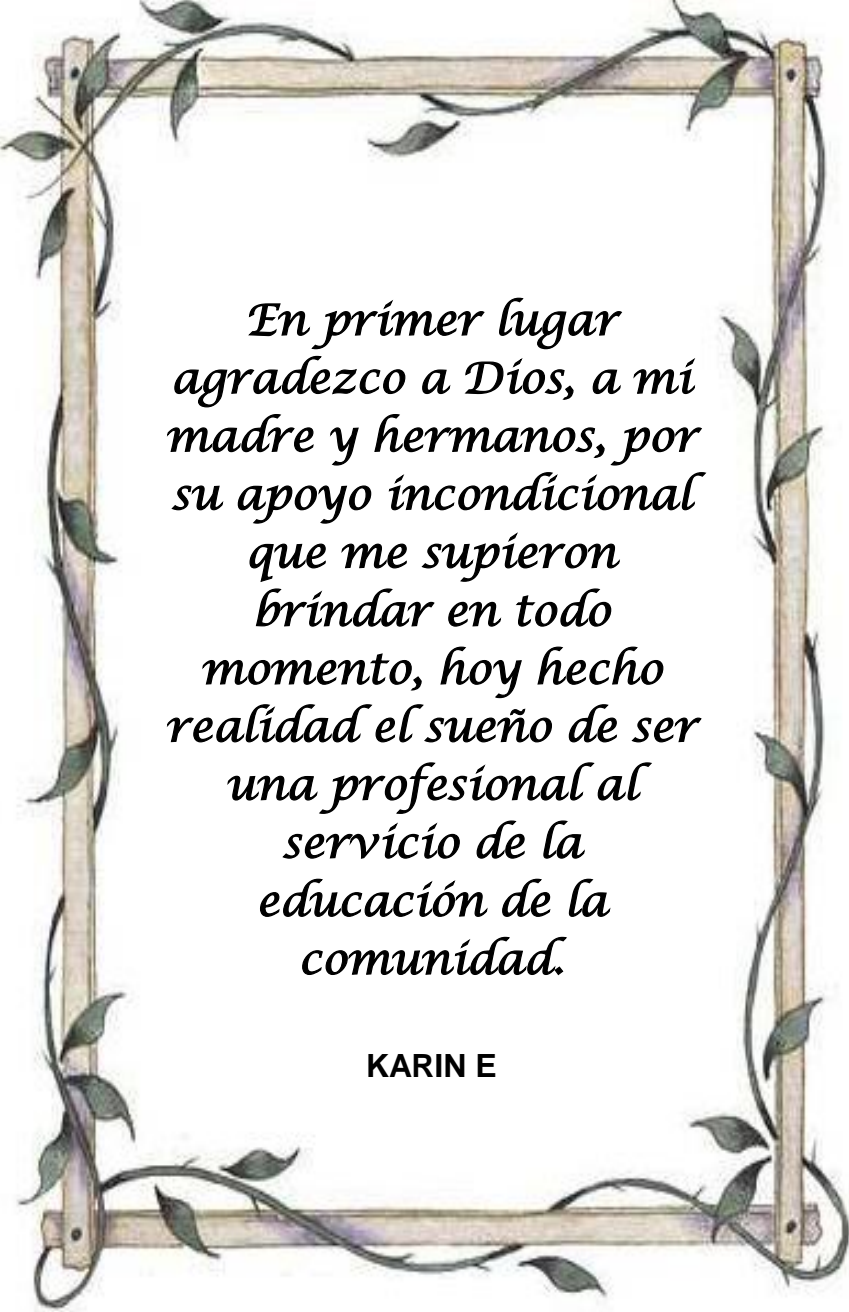
# DEDICATORIA



*A mí madre y  
hermanos, quienes  
estuvieron en todo  
momento pendientes  
para concretizar la  
meta trazada.*

KARIN E

# AGRADECIMIENTO



*En primer lugar  
agradezco a Dios, a mi  
madre y hermanos, por  
su apoyo incondicional  
que me supieron  
brindar en todo  
momento, hoy hecho  
realidad el sueño de ser  
una profesional al  
servicio de la  
educación de la  
comunidad.*

KARIN E

## ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### 1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	12
1.2. Evolución Histórico y evolución del Objeto de Estudio.	16
1.3. Situación Contextual del problema.	20
1.4. Metodología de la investigación.	26

### CAPÍTULO II

#### 2.0. MARCO TEÓRICO.

2.1. La gestión educativa	29
2.1.1 Modelos de gestión educativa	29
2.1.2 Elementos de la gestión	31
2.2 Las relaciones interpersonales	33
2.2.1 Importancia de las relaciones interpersonales	34
2.3 La didáctica	36
2.3.1 Tareas de la didáctica	40
2.4 Estrategias	41
2.4.1 Características de las estrategias	44
2.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	45
2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard	58
2.5 66	

### CAPÍTULO III

#### 3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación a los docentes	70
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes	81
3.3. Estrategias metodológicas para los conflictos interpersonales	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## RESUMEN

En la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; se evidencia una débil organización educativa ya que no se realiza una asignación adecuada de las funciones, recursos materiales y administración del potencial humano de acuerdo a sus habilidades, no se forma equipos de trabajo para asignar tareas que permitan alcanzar metas establecidas. Por otro lado la plana docente y directiva no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel, no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica y mejorar el perfil de la entidad, todo esto influye en el desempeño docente caracterizándose por el incumplimiento de responsabilidades, no existe un orden, no asumen reglas, no se preocupan por capacitarse, etc.

Por ello el presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca. Donde se aplicó una guía de encuesta, entrevistas y testimonios. Luego nos ocupamos de la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente”.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis y haber dado cuenta de la naturaleza del problema; presentar la propuesta, vale decir haber relacionado la base teórica con la propuesta en mérito a la fundamentación de los talleres.

**PALABRAS CLAVES:** Programa; Estrategias Administrativas; Organización Educativa; Desempeño Docente.

## **ABSTRACT**

In the Educational Institution No. 14380, Caserio San Lazaro, Pacaipampa District, Province of Ayabaca; a weak educational organization is evident as no appropriate allocation of functions, material resources and manpower management in accordance with their skills is done, there is formed teams to assign tasks that achieve established goals. On the other hand the faculty and administrators do not recognize the importance of the main management tool to guide educational work on campus, you do not have adequate training to understand it, articulating their work with tools teacher management, in order to improve teaching practice and improve the profile of the organization, all this affects teacher performance characterized by the failure of responsibilities, there is no order, do not assume rules, do not care about train, etc.

Therefore, the present research aims to design a program of management strategies to improve educational organization and teaching performance in the Educational Institution No. 14380, Caserio San Lazaro, Pacaipampa District, and Province of Ayabaca. Where a guide survey, interviews and testimony was given. Then we deal with the classical theory of Henry Fayol Management and Organizational Behavior Theory of Chester Barnard, who served as a basis for the proposed "Program management strategies to improve educational organization and teaching performance."

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis and have realized the nature of the problem; introducing the proposal, ie the theoretical basis it has been related to the proposal in recognition of the merits of the workshops.

**KEYWORDS:** Program; Management strategies; Educational Organization; Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las Instituciones Educativas, al igual que la mayoría de las organizaciones, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad<sup>1</sup>, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el plan de estudios vigente y satisfacer la demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Es por esto que se considera de suma importancia el analizar la influencia que tiene la organización en las escuelas, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones<sup>2</sup>.

Por otro lado, tenemos que el Ministerio de Educación del Perú está poniendo esfuerzos para lograr cambios significativos en el sistema educativo, éste se orienta en la mayoría de los casos a elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, para Cuenca tomado por MENDIVIL (2011)<sup>3</sup> “el rendimiento de los estudiantes sigue siendo uno de los más bajos de América Latina (...) el Perú es el país que presenta la mayor inequidad educativa debido a la brecha que existe entre el rendimiento de los estudiantes de zonas urbanas y rurales” (p.6). Es por esta razón, que en la actualidad el tema educacional - por el vínculo que existe entre el proceso de enseñanza-aprendizaje - ha alcanzado una enorme importancia en el sentido de buscar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, que depende de muchos factores; uno de ellos juega un rol relevante: el desempeño docente.

En la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; se evidencia una débil organización educativa ya que no se realiza una asignación adecuada de las funciones, recursos materiales y administración del potencial humano de acuerdo a sus habilidades, no se forma equipos de trabajo para asignar tareas que permitan

---

1 CERVANTES, E. (1998). Prácticas de calidad en la escuela. En: Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo (79-89). México: Castillo.

2 MARTÍNEZ, M. (2006). La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. Educar. Revista de Educación, 39, 59-68.

3 MENDIVIL, L. (2011). ¿Qué aprender de las experiencias de evaluación docente que realizamos? El caso peruano, de [http://riied.uniandes.edu.co/archivos/Seminarios/2\\_LuzmilaMendivilTrelles.pdf](http://riied.uniandes.edu.co/archivos/Seminarios/2_LuzmilaMendivilTrelles.pdf)



alcanzar metas establecidas. Por otro lado la plana docente y directiva no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel, no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica y mejorar el perfil de la entidad, todo esto influye en el desempeño docente caracterizándose por el incumplimiento de responsabilidades, no existe un orden, no asumen reglas, no se preocupan por capacitarse, etc.

El problema se formuló en razón de que se observa una deficiente organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca, lo que dificulta los procesos de gestión.

El objeto de estudio está enmarcado en los procesos de gestión institucional de la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa.

Por ello nuestro trabajo de investigación tiene como objetivo general: diseñar un programa de estrategias administrativas para la organización educativa y el desempeño docente, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca

Cuyos objetivos específicos son:

1. Describir y analizar la organización educativa y el desempeño docente, en la I.E. N° 14380
2. Analizar la naturaleza y el nivel de organización educativa; Investigar el estilo y modelo de gestión pedagógica y didáctica que caracteriza el desempeño de los docentes
3. Diseñar un Programa de Estrategias Administrativas para la organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro

El campo de acción es el programa de estrategias administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

La hipótesis que se defiende en la presente investigación es “Si se diseña un Programa de Estrategias Administrativas sustentado en las teorías de Henry Fayol y Chester Barnard, para la organización educativa y el desempeño docente, entonces se mejorará los procesos de gestión en la I.E. N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca”.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación y encuesta a dieciocho docentes. Por otro lado, las entrevistas (estructuradas y en profundidad) y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los mismos. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en cada uno de los talleres programados.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. En el capítulo I se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. lo histórico tendencial y contextual del objeto de estudio y la Metodología empleada.

En el capítulo II se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. Las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, a la que hemos arribado al concluir la investigación, además se adjunta la bibliografía y los anexos.

La Autora

## CAPÍTULO I

### 1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. Ubicación

.

<sup>4</sup>Es un departamento del Perú situado al extremo noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el departamento de Lambayeque al sur, con Cajamarca al este y Tumbes por el norte, así como con territorio ecuatoriano por el noreste. Comprende una dilatada planicie en su mayor extensión —Costa— y una región montañosa menos extensa en la zona oriental del departamento —Sierra—. Desde la zona montañosa discurren los ríos Piura y Chira, que irrigan las excepcionales zonas cultivadas de la planicie costera, donde se extiende el desierto peruano y el bosque seco ecuatorial.

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tantas características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. La temperatura máxima puede alcanzar los 40 °C y la mínima los 15 °C.

Con 35.892,49 km<sup>2</sup>, la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

Las provincias de este departamento son las siguientes:

- \* Ayabaca – Capital: Ayabaca.
- \* Huancabamba – Capital: Huancabamba.
- \* Morropón – Capital: Chulucanas.

---

<sup>4</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Piura](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura)

- \* Paita – Capital: Paita.
- \* Piura – Capital: San Miguel de Piura.
- \* Sechura – Capital: Sechura.
- \* Sullana – Capital: Sullana.
- \* Talara – Capital: Talara.

Provincia de Ayabaca,<sup>5</sup> es una de las ocho provincias que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura en el Perú.

Limita por el norte y por el este con la República del Ecuador; por el sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, por el oeste con las provincias de Piura y Sullana, la provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 140 000 habitantes.

La capital de esta provincia es la ciudad de Ayabaca, su fundación española data de 1571, cuando la población indígena local fue “reducida” o concentrada para formar el pueblo de “Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca”, nombre de la primera Santa Patrona del lugar. Se encuentra en las serranías piuranas a 2,715 msnm, tiene un clima frío y saludable.

Ha sido y será la ciudad de Ayabaca un potencial Turístico del Norte del Perú por la Fiestas religiosas en honor al SEÑOR CAUTIVO DE AYABACA, celebrada el 13 de octubre de cada año. El día anterior se celebra a la virgen del Pilar cuya imagen de piedra se encuentra en su templo y es de antigua data.

Se divide en diez distritos: Ayabaca. Frías. Jililí. Lagunas. Montero. Pacaipampa. Paimas. Sapillica. Sicchez y Suyu.

---

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ayabaca](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca)

Distrito de Pacaipampa. <sup>6</sup>Es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú.

Limita por el norte con el Distrito de Ayabaca; por el este con la República del Ecuador; por el sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón; y por el oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla. Tiene una extensión de 981,5 km<sup>2</sup> y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

Centros poblados:

\* Urbanos:

Pacaipampa, con 1 180 hab.

\* Rurales:

- Bellavista de Cachiaco, con 255 hab.
- Camino Real, con 266 hab.
- Cerro Pintado, con 284 hab.
- Changra, con 397 hab.
- Chulucanitas, con 306 hab.
- Cumbicos Alto, con 490 hab.
- Cumbicus Bajo, con 294 hab.
- Curilcas, con 354 hab.
- El Algarrobo, con 194 hab.
- El Carmen de Curilcas, con 242 hab.
- El Huabo, con 421 hab.
- El Palmo, con 278 hab.
- El Sauce, con 198 hab.
- El Yambur, con 151 hab.
- Huaracas de Matalacas, con 168 hab.

---

<sup>6</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pacaipampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa)

- Lagunas de San Pablo, con 210 hab.
- La Cofradía, con 256 hab.
- La Cria San Pablo, con 245 hab.
- La Laguna, con 165 hab.
- La Ramada de Malache, con 471 hab.
- Las Lomas, con 427 hab.
- Livin de Curilcas, con 216 hab.
- Livin de San Pablo, con 160 hab.
- Lúcumo, con 199 hab.
- Malache, con 427 hab.
- Mangas de Cachiaco, con 223 hab.
- Maray de Curilcas, con 197 hab.
- Maray de Matalacas, con 291 hab.
- Mejico, con 283 hab.
- Membrillo, con 311 hab.
- Miraflores, con 244 hab.
- Nangay de Matalacas, con 325 hab.
- Nangay Pampa, con 184 hab.
- Naranjo de Vilcas, con 181 hab.
- Nota, con 216 hab.
- Nueva Alianza, con 253 hab.
- Nueva Esperanza, con 319 hab.
- Nuevo Florecer, con 155 hab.
- Nuevo Porvenir, con 248 hab.
- Palo Blanco, con 495 hab.
- Palo Blanco de Matalacas, con 160 hab.
- Papelillo, con 345 hab.
- Pata de Cachiaco, con 181 hab.
- Peda Blanca, con 255 hab.
- Pedregal de Matalacas, con 224 hab.
- Portachuelo de Matalacas, con 237 hab.
- Pueblo Nuevo de Matalacas, con 315 hab.
- Pumurco, con 167 hab.
- Pur Pur, con 195 hab.

- Ramadas Vilcas, con 205 hab.
- Ramón Castilla, con 260 hab.
- San Andrés del Faique, con 214 hab.
- San Francisco, con 226 hab.
- San José de Matalacas, con 278 hab.
- San Juan de Matalacas, con 286 hab.
- San Lázaro, con 323 hab.
- San Luis, con 265 hab.
- San Miguel de San Pablo, con 195 hab.
- Santa Cruz de Vilcas, con 237 hab.
- Santa María, con 335 hab.
- Santa Rosa, con 403 hab.
- Tauma, con 252 hab.
- Tazajeras, con 207 hab.
- Tingos, con 156 hab.
- Tojas, con 220 hab.
- Totorá, con 241 hab.
- Tucaque, con 197 hab.
- Tulmancito, con 185 hab.
- Tulumán de Matalacas, con 214 hab.
- Unión de la Cruz, con 195 hab.
- Yumbe, con 199 hab.

La Institución Educativa N° 14380. Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa

<sup>7</sup>La I.E. N° 14380 la cual se encuentra ubicada al noroeste de la localidad del distrito de Pacaipampa a una altitud de 1600 msnm. a una distancia de 13 km aproximadamente desde la capital distrital.

La I.E. fue creada en la época de los hacendados conocidos como terratenientes de la familia Calle Chumacero con R.D. N° 490 en el año

---

<sup>7</sup> Secretaría de la I.E.



1970 funcionando por primera vez como Escuela Primaria de Menores en el local de la hacienda con un número de 90 alumnos integrada por 30 padres de familia, como profesora estuvo la señorita Blanca Alicia Calle Córdova.

Trascurrido el tiempo los hacendados en nombre propio del señor Eduardo Calle Chumacero, cedió un terreno en calidad de donación de 400 m<sup>2</sup> mediante un acta, para la construcción del local escolar, el cual fue construido el local con aporte de mano de obra de padres y moradores en general.

## 1.2 Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

Las organizaciones sociales están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones se auto desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Esta visión, desde un esquema simple, netamente racional, es coherente, de allí, surgió la preocupación de entender a la organización desde una postura clásica, donde la división del trabajo implicaba que los puestos se iban haciendo cada vez más especializados, lo cual derivaba la necesidad de sincronización entre ellos por medio de la coordinación.

La organización se fue desarrollando desde diversos puntos de vista. Los objetivos burocráticos de la organización tenían como finalidad reducir la incertidumbre; desde la postura humanista, se tiende a estudiar la consecución de los fines durante el proceso de las relaciones

interpersonales, dado que su estructura es de tipo social y cada persona tiene una situación social en ella y se ve influida e influye en sus intereses y valores personales; de igual forma se da importancia al liderazgo, y, por último, la postura moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas. Comprendiendo al sistema como el conjunto de partes interrelacionadas que recibe insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación<sup>8</sup>.

Todas estas perspectivas se implementaron como una respuesta a los cambios emergentes que aparecieron en su contexto, así el desarrollo organizacional fue una respuesta para adecuar a las organizaciones a estos cambios, pero siempre en un marco racional y lógico.

Surgieron elementos que permitieron a las organizaciones de una u otra forma adecuarse a las transformaciones que la realidad iba manifestando, como, por ejemplo: la planeación estratégica, la acción estratégica, la cultura organizacional, la participación en las empresas japonesas, trabajadores más preparados, conceptos como gestión de calidad total, reingeniería, que fueron adecuándose a las organizaciones para una búsqueda de mejores resultados. Todo ello enfocado a las organizaciones productivas, y que fueron traspasadas a las organizaciones educativas. Estas transformaciones a las que se enfrenta la organización educativa parecen ante sus ojos fenómenos confusos y desconectados, esto se debe a menudo a que no está claro lo que impulsa y el contexto donde se desarrollan las organizaciones educativas.

Estos factores han producido en las organizaciones educativas incertidumbre, perplejidad; han hecho tambalear el sistema educativo; lo que antes era seguro, bajo la mirada moderna, ahora ya no lo es; lo que el proyecto de modernidad realizó, supuso un extraordinario esfuerzo

---

<sup>8</sup> BENNIS, WARREN G. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Estados Unidos de América. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

intelectual de los pensadores de la Ilustración para desarrollar la ciencia objetiva, la moralidad y la ley universal, y el arte autónomo, de acuerdo con su lógica interna<sup>9</sup>.

Las organizaciones educativas han tendido a forjar, al amparo de esta nueva visión del mundo sin fronteras dada por la postmodernidad, una nueva relación con su entorno, ya no guiadas por un director de escuela tradicional, sino que, por un administrador educacional, que bajo una perspectiva de gestión de calidad total pretende encauzar el rumbo de las instituciones, que, ciegas, deambulan por el océano complejo de los sistemas sociales. Pero este capitán de la postmodernidad tiene como esqueleto organizacional un esquema orientado a satisfacer el mercado, basado en la autonomía de la institución, pero vestido con estructuras dependientes y limitadas.

Lo primero que se debe señalar con relación a la naturaleza de la organización educativa es que es una organización humana, y en ese sentido tiene lo propio, lo común a todas las organizaciones: la finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social, aspecto que se ha tratado ampliamente en el punto anterior. En segundo lugar, tiene una función específica -educar-, un para qué, que hallamos en la dimensión teleológica de la educación. La organización educativa tiene como finalidad la formación de las personas, cooperar a su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud<sup>10</sup>.

La organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia, y la acción de aprender: la formación. "Del conocimiento del fin depende siempre la eficacia del medio; conocer el fin es saber el sentido, y de este se deriva el uso fecundo del medio"<sup>11</sup>. Lo que parece evidente

---

9 FERGUSON, MARILYN. (1989). La Conspiración de Acuario. Ed. Troquel. 1ª ed. para la Argentina.

10 NAVAL, C.; ALTAREJOS, F. Filosofía de la educación, Pamplona, Euns, 2002.

11 ALTAREJOS, F.; RODRÍGUEZ, A.; FONTRDONA, J. Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria, Pamplona, Euns, 2003, 53.

es que cuando algo está claro es porque se conoce el fin y entonces sobran las interpretaciones, pues se conoce y se sabe cómo hemos de actuar. Antes de resolver el cómo es preciso ocuparse del para qué; para producir eficazmente es necesario conocer el sentido.

La organización educativa es uno de los elementos clave del proceso administrativo, en su concepción más básica, organizar equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera conveniente, es decir; establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas.

- \* Contribuye al logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.
- \* Permite el buen uso de los recursos del centro educativo: humanos, tiempo, financieros, materiales e Infraestructura.
- \* Fortalece la función directiva y la hace eficiente y efectiva.
- \* Define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo.
- \* Fortalece la participación de los diferentes actores con base en sus competencias.

Construyendo una organización educativa efectiva, el centro educativo es un sistema, por lo que cada uno de los componentes que lo integran deben estar estrechamente vinculados y orientados por la visión, misión, ideario y objetivos planteados en el PEI, de tal manera que todo lo que sucede en el centro educativo debe estar encaminado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La participación en la organización educativa es una responsabilidad compartida por los miembros de la comunidad, quienes deben trabajar en equipo aportando sus mejores capacidades y talentos para el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado la pertinencia de realizar estudios sobre desempeño docente se ha visto reflejada en la mejora de logros educativos en países como Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Argentina, entre los más destacados.

Al respecto, un estudio publicado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL)<sup>12</sup> señala: Los estudios encierran un reconocimiento del importante giro de prioridades que ha surgido en las políticas educativas. Un giro que dice que no sólo importa el acceso a instituciones educativas con buena infraestructura y equipamiento, sino que también importa la calidad de lo que ocurre al interior de esas escuelas. La preocupación por la calidad resulta ser primordialmente una preocupación por el contenido de la escolarización, es decir, es una preocupación por lo que se aprende en la escuela y, por consiguiente, por lo que se enseña<sup>13</sup>.

En este sentido, la creación de estándares, en estos estudios, para la educación es una práctica que se ha venido realizando en diversos lugares del mundo con el propósito fundamental de crear criterios de calidad que orienten o fijen el camino de los esfuerzos educativos.

En esta línea, se observa que los estándares implican una serie de medidas tendientes a determinar qué se debe aprender y qué se debe señalar en las escuelas; cómo se deben evaluar los logros educativos, qué acciones se deben desarrollar en función a los resultados de la evaluación y seguimiento de éstos, y en qué plazo se deben cumplir las metas señaladas. De esta forma, los estándares para medir el desempeño pedagógico conforman un círculo virtuoso que propicia un constante progreso en materia educativa, toda vez que cada meta implica un punto de referencia, en tiempo y objetivo, para fijar una nueva expectativa a cumplir en la educación.

---

<sup>12</sup> GÓMEZ & BAALKIN, 2003  
<sup>13</sup> VALVERDE, 2005

Al respecto, el especialista Alejandro Tiana, quien basa su trabajo en la experiencia de estándares en España, considera que la aplicación práctica de estos criterios –los estándares– cumple fundamentalmente con dos objetivos. En primer lugar, recoge indicadores para la aplicación de evaluaciones de la calidad de la educación en sus diferentes componentes (desempeño pedagógico, efectividad de los recursos didácticos y otros recursos utilizados, desempeño de los estudiantes), en algunas oportunidades con fines de certificación de los aprendizajes entre países. Así, los estándares son normas académicas que pueden demandárseles a los estudiantes y a las escuelas, normas que son evaluables. En segundo lugar, se busca mejorar la calidad de la educación y garantizar una cobertura uniforme en los mismos términos de calidad<sup>14</sup>.

Por consiguiente, cuando nos referimos al objetivo práctico de evaluar por estándares hablamos de conocer con exactitud el estado que guarda la educación en México, Brasil, España, Estados Unidos, Colombia, cuestión fundamental para reconocer nuestras fortalezas y debilidades como sistema, crear modelos adecuados de gestión, atender y resolver de forma eficiente las problemáticas que aquejan a maestros y alumnos en el proceso de enseñanza y aprendizaje y, principalmente, fijar metas que señalen el rumbo que debe tomar la educación a nivel nacional. Lo anterior plantea que la evaluación mediante estándares nos proporciona los datos concisos con base en los cuales se desarrollan las acciones y estrategias pertinentes para dar cumplimiento a las metas del sector, como son: brindar un servicio educativo de calidad, mejorar el desempeño pedagógico de forma sostenida, lograr la administración eficaz de las escuelas, optimizar el desempeño académico de los alumnos y, en una escala mayor, coadyuvar de forma decisiva a que el país alcance los más altos objetivos de desarrollo nacional, regional y global.

---

14 TIANA, 1995

En el desempeño docente, los estándares, con su carga informativa, abren la puerta a un debate necesario sobre las pautas a seguir por autoridades y maestros dentro del proceso permanente de mejora de la práctica docente, que a través de los resultados obtenidos mediante su evaluación han permitido medir de forma clara, y en un grado hasta el momento desconocido en el sistema educativo nacional, el desempeño de los maestros dentro de las aulas. En el mismo orden, es de señalarse que los estándares aportan a cada maestro una serie de datos que le facilita autoevaluar con mayor rigor su desempeño, focalizar y subsanar sus carencias y limitaciones profesionales en el ejercicio del magisterio, construir estrategias eficaces de enseñanza, contar con un referente para medir con certeza el grado de sus avances y desafíos dentro del aula y encauzar su trabajo hacia el cumplimiento de las metas que le han sido fijadas, la primera de las cuales es la de lograr que los alumnos adquieran los conocimientos y las capacidades que en el futuro inmediato le demandarán, la educación superior, la sociedad y el mundo laboral.

Así, la implementación de estándares representa para este sector la obligación de fijarse metas de desempeño y la posibilidad de crecer social e institucionalmente para brindar un mejor servicio a la Nación.

Para Perú la posibilidad de tener un sistema de educación básica equitativo, que garantice una educación de calidad en todo el territorio, tanto en las zonas de alta marginación como en las regiones económicamente más desarrolladas.

En síntesis, el establecimiento de estándares de desempeño docente y educativo para la educación básica es resultado del compromiso por atender el imperioso llamado social a mejorar la calidad educativa y contribuir a contrarrestar los efectos negativos causados por los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se han generado en las últimas décadas en el Perú. Sin embargo, esta posibilidad de integración de estándares curriculares para el docente en el aula y los

alumnos debe analizarse desde dos puntos de vista totalmente opuestos.

Las expectativas de desarrollo del mundo moderno consideran a la gestión institucional como la base para introducir innovaciones en el sector más importante para el desarrollo humano como es la educación, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas que tiendan a la mejor formación integral de los educandos. Se entiende gestión institucional<sup>15</sup> como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones. Corresponde a este tipo de gestión la marcha de un clima institucional adecuado y una buena organización educativa, basado en planeamiento, organización, dirección y control.

En este contexto, el Director dentro de sus principales funciones se encuentra: promover la formulación, aprobación, ejecución, evaluación y administración de los principales instrumentos de gestión de la Entidad Educativa, así como diseñar, ejecutar, y evaluar el Proyecto Educativo Institucional en concordancia con las políticas educativas local, regional y nacional; por otro lado debe diversificar el currículo institucional, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica, respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos y por último promover una cultura de derechos, de paz y de igualdad de oportunidades para todos.

Se puede evaluar en la Institución Educativa la capacidad de realizar una gestión más eficiente radicada en la necesidad de capacitar al recurso humano que permita que los docentes participen activamente en la elaboración de los principales instrumentos de gestión para darle un verdadero sentido al proceso educativo, teniendo en cuenta que el Proyecto Educativo Institucional crea el ambiente propicio para que los educandos se apropien de aprendizajes significativos, desarrollen

---

15 OTTONE, 1998



capacidades, actitudes sentimientos y conocimientos, asumiendo los valores y compromisos necesarios para mejorar la calidad de vida, tanto personal como social, transformando y enriqueciendo su contexto.

### 1.3 Características del problema.

En la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; se evidencia una débil organización educativa ya que no se realiza una asignación adecuada de las funciones, recursos materiales y administración del potencial humano de acuerdo a sus habilidades, no se forma equipos de trabajo para asignar tareas que permitan alcanzar metas establecidas. Por otro lado la plana docente y directiva no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel, no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica y mejorar el perfil de la entidad, todo esto influye en el desempeño docente caracterizándose por el incumplimiento de responsabilidades, no existe un orden, no asumen reglas, no se preocupan por capacitarse, etc.

Sin embargo, es aquí donde radica el problema de la Institución Educativa, por efectos, que en estos momentos la entidad no cuenta con los instrumentos de gestión y se viene trabajando de manera empírica y de acuerdo a los criterios personales que deciden los directivos, donde los profesores al momento de elaborar sus herramientas de gestión pedagógica como su programación curricular anual, unidades didácticas, unidades de aprendizaje, sesiones de aprendizaje no están articulados a los principales instrumentos de gestión de la entidad, por lo mismo que no existen, utilizando como insumos solamente el Diseño Curricular Nacional y en otros casos repiten lo elaborado en años anteriores, sin incluir los temas transversales, la diversificación de contenidos, los principales valores entre otros elementos del nuevo enfoque pedagógico. Hecho que conlleva a determinar que la práctica pedagógica que ponen de manifiesto

los docentes es tradicional y obsoleto, que no contribuye en la mejora de la calidad educativa de la institución en el proceso de cambio y desarrollo.

A demás el problema de investigación se caracteriza por:

#### DÉBIL ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL:

- Estructura organizativa inadecuada: “Soy consciente que debe existir otro organigrama de funciones para comprometer a la plana docente y administrativa a identificarse con la Institución Educativa, pero no lo propongo porque a los docentes no les interesa su centro de trabajo”<sup>16</sup>
  - Carencia de liderazgo democrático: “El Director no es carismático, no tiene temperamento de líder, no inspira respeto”<sup>17</sup>
  - Desarticulación entre niveles: “Toda gestión pedagógica es multidimensional, nos interesa la organizativa y administrativa, pero se da el caso que no interesa los instrumentos de gestión ni la imagen institucional”<sup>18</sup>
  - Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas: “Ir a reuniones es pérdida de tiempo, no nos ponemos de acuerdo y cada momento nos desviamos de conversación, al final a nada bueno llegamos”<sup>19</sup>
- “No distinguen entre trabajo colaborativo del cooperativo, no reconocen que el trabajo genera solidaridad institucional”<sup>20</sup>
- Desintegración y mala comunicación: “Cada uno de nosotros caminamos por nuestro lado y cuando nos ocupamos de los colegas es para hablar mal de ellos”<sup>21</sup>

---

16 Entrevista al Director. Mayo, 2013.

17 Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2013.

18 Testimonio docente. Mayo, 2013.

19 Entrevista docente. Mayo, 2013.

20 Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2013.

- Ausencia de charlas de capacitación: “Al Director no le interesa capacitarnos, que yo recuerde nunca nadie nos capacitó, de ahí que la educación que damos no sea de la mejor”<sup>22</sup>
- Los directivos no delegan funciones: “El Director no conversa con ninguno de nosotros, cuando no asiste la Dirección está cerrada”<sup>23</sup>
- Falta de apoyo directivo a las actividades: “El Director es indiferente frente a las actuaciones del calendario escolar, no promociona ninguna actividad”<sup>24</sup>
- No se generan recursos propios: “Como no se desarrollan actividades ni por el día de madre y por ningún otro motivo no existen razones para generarnos recursos por actividades internas”<sup>25</sup>
- Falta de participación: “Existe desgano, los docentes parecen agotados, no tienen voluntad de trabajo, su respuesta es no frente a cualquier tipo de participación”<sup>26</sup>

#### BAJO DESEMPEÑO DOCENTE:

- Propósitos confusos: “Muchos docentes no tienen claro que es lo que van a desarrollar concretamente en los días de clase. No hay claridad en lo que quieren alcanzar o lograr con tal o cual sesión de clases”.<sup>27</sup>
- Estrategias didácticas no especificadas: “En la mayoría de los casos, los colegas de las diversas instituciones educativas no especifican las estrategias didácticas a desarrollar durante la clase”.<sup>28</sup>

---

21 Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2013.

22 Entrevista docente. Mayo, 2013.

23 Testimonio docente. Mayo, 2013.

24 Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2013.

25 Entrevista docente. Mayo, 2013.

26 Testimonio del Director. Mayo, 2013.

27 Entrevista al Director. Mayo, 2013.

28 Entrevista docente. Mayo, 2013.

- Limitado manejo de grupo: “No se ve manejo de grupo, lo cual imposibilita la comunicación al interior del mismo. El docente no facilita las participaciones, no promueve las normas de convivencia y el orden y menos mantiene la atención de los alumnos”.<sup>29</sup>
- Incumplimiento de funciones: “Los docentes no cumplen ni con sus obligaciones cotidianas como el plan de clase, por ejemplo, con estos docentes no se hace patria”<sup>30</sup>
- Inexistencia de biblioteca especializada: “La Institución Educativa no tiene Biblioteca, entonces no cuenta con sala de lectura ni con textos donde consultar las tareas escolares”<sup>31</sup>
- Capacitaciones inoportunas: “Necesitamos charlas o cursos sobre gestión pedagógica para recuperar imagen institucional, sin embargo éstas no se dan”<sup>32</sup>
- Desorden en el manejo de materiales: “Ni idea del manejo de medios y materiales de enseñanza aprendizaje, no lo reconocen como medios didácticos”<sup>33</sup>
- Falta de interés por auto capacitarse: “Como los docentes son nombrados no tienen ganas de capacitarse, argumentan que capacitándose o no igual van a seguir ganando”<sup>34</sup>
- Distribución inadecuada de los cursos a enseñar: “Al inicio del año escolar espontáneamente e irresponsablemente se reparten los grados académicos y por ende las áreas curriculares”<sup>35</sup>

---

29 Testimonio docente. Mayo, 2013.

30 Entrevista docente. Mayo, 2013.

31 Entrevista docente. Mayo, 2013.

32 Entrevista docente. Mayo, 2013.

33 Entrevista docente. Mayo, 2013.

34 Testimonio docente. Mayo, 2013.

35 Entrevista docente. Mayo, 2013.

- Trabajo organizativo aislado: “Existe un trabajo adánico, cada uno por su lado, se consideran estrellas, autosuficientes, son islas, no conversan ni con su sombra”<sup>36</sup>

Existe una relación de causa - efecto entre la gestión del personal docente y el nivel de desempeño. La gestión del personal docente influye en el nivel de desempeño docente y éste en la formación profesional del estudiante. La gestión del personal docente como proceso consciente es una necesidad prioritaria para el mejoramiento del nivel de desempeño y de la formación profesional, los bajos niveles de aprendizaje, los desintereses del estudiante indican que hay un mal desempeño docente.

La misión de la Institución Educativa no se establece en función a la realidad de la comunidad de la I.E para responder a las demandas, aspiraciones y expectativas de la sociedad a largo plazo. Falta incentivar el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, las relaciones administrativas, las relaciones técnico-pedagógicas en las personas que conducen esta organización.

#### 1.4 Descripción de la metodología

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto a la organización educativa y el desempeño docente en la I.E. N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo<sup>37</sup> el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego

---

<sup>36</sup> Testimonio docente. Mayo, 2013.

<sup>37</sup> ROSENDO, 2003, P.117.

establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio<sup>38</sup>, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó la organización educativa y el desempeño docente, con el único fin de identificar y caracterizar el problema bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad un Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

**Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el nivel de organización educativa y desempeño docente.

- Método Histórico - Lógico: Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del nivel de organización educativa y desempeño docente.
- Método Inductivo: Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los gestores.

---

38 VILLAVICENCIO, 2001, P.28.

- Método Analítico: Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- Método de síntesis: Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige a los gestores la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
- \* Método Empírico: Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: observación, encuestas, entrevistas, testimonios, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
  - Coordinar con directora.
  - Coordinar con los docentes.
  - Preparar los instrumentos de acopio de información.
  - Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
  - Formación de la base de datos.
  - Análisis de los datos.
  - Interpretación de los datos.
  - Exposición de los datos.

Población: La población en estudio está definida por la totalidad de gestores (Directora y Docentes) que pertenecen a la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca. U= 18 docentes.

- \* Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea:  $n = U = 18$  docentes.

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

- \* Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- \* Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

#### Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

#### Análisis Estadístico de los Datos.

- \* Conteo: Se hará el conteo de respuestas dadas en cada uno de los instrumentos a través de una matriz de datos. Para el caso de la guía de observación esta matriz de datos se creará en el programa SPSS
- \* Tabulación: Con el uso de este mismo programa se elaborarán tablas para organizar la distribución de frecuencias absolutas y relativas.
- \* Graficación: Se procederá a construir gráficos de pasteles y barras para representar los datos ordenados a través de la tabulación.
- \* Interpretación: Se hará una referencia introductoria, la descripción de los datos significativos y las síntesis y conclusiones relativas.



## **CAPÍTULO II**

### **2.0 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estrategias**

Etimológicamente el término estrategia, deriva del griego estrategia procedente de la fusión de dos palabras: STRATOS (ejército) y AGEIN (concluir, guiar); es decir: es el arte de dirigir operaciones militares.

El término estrategia en su acepción original se refiere a la manera de derrotar al enemigo en el campo de batalla, pero poco a poco esta definición fue cambiando y evolucionando a tal punto que actualmente no existe una definición universalmente aceptada y varía de acuerdo a la perspectiva de los autores.

Sin embargo, existe una definición que es más explícita en cuanto a la finalidad que persigue la estrategia: “Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma”.

Por parte del emisor, son las acciones encaminadas a transmitir un mensaje satisfactoriamente. Por parte del receptor son los códigos encaminados a la efectiva continuación del mensaje recibido, ya sea para ampliar, modificar o concluir.

Las estrategias constituyen un grupo de acciones que consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los docentes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua específica.

Estas estrategias permiten al aprendiente mantener la comunicación en lugar de abandonarla ante dificultades imprevistas, proporcionándole así un mayor contacto con la una o más ocasiones de práctica y aprendizaje.

**ESTRATEGIAS PARA INTERVENIR.** - Cuando un hablante desea intervenir en una conversación, debe poner en juego distintas estrategias que le permitan tomar la palabra. Hay dos formas básicas de hacerse con el turno de palabra:

El interlocutor que posee la palabra cede el turno a otro mediante miradas, gestos, frases o preguntas del tipo.

El interlocutor toma la palabra sin que le haya sido cedida. En conversaciones colectivas es frecuente que en un momento dado intenten intervenir varias personas; factores como el volumen de voz, la decisión con que se interviene, el estatus social o la cortesía son determinantes para decidir quién mantiene el uso de la palabra. Una buena estrategia para intervenir en el momento adecuado es observar la entonación, los gestos, la lógica del discurso, para predecir el final de un turno. Así, por ejemplo, un descenso en el volumen de la voz anuncia el final de una intervención y nos indica que debemos estar preparados para tomar la palabra.

**LOS GESTOS.**- Levantar la mano es un gesto frecuente para llamar la atención.

En una conversación, la información no procede solamente de lo que se expresa con palabras; elementos no verbales, como la posición, la mirada o los gestos, tienen también su propia carga significativa. Estos elementos refuerzan habitualmente el mensaje oral, pero a veces lo matizan o contradicen.

Tanto si estamos sentados como si estamos de pie, la posición del cuerpo puede revelar nuestra actitud ante la conversación. Los brazos cruzados, por ejemplo, se interpretan como una actitud defensiva, mientras que inclinar ligeramente el cuerpo hacia delante cuando se está sentado denota interés por la conversación.

LA MIRADA es un elemento comunicativo de primer orden. Con ella demostramos interés en la conversación, comprobamos que el interlocutor presta atención, cedemos o pedimos el turno de palabra, expresamos los más variados sentimientos... La mirada añade, además, una carga significativa a lo que decimos: una mirada fija y sostenida indica persuasión y seguridad, mientras que una mirada baja o esquiva sugiere inseguridad.

Durante la conversación conviene mirar directamente al interlocutor, aunque sin fijar demasiado la vista. En una conversación formal, la mirada se suele dirigir a la parte superior de los ojos del interlocutor.

Los gestos refuerzan lo que dice el emisor y sirven también para saber cómo recibe el mensaje el destinatario. Uno de los gestos más utilizados durante una conversación consiste en mover la cabeza en señal de asentimiento. Otros gestos, como alzar las cejas en señal de asombro, extender las manos en señal de acercamiento o levantar un dedo para reclamar la atención, tienen también una gran carga comunicativa.

**ESTRATEGIAS PARA RECHAZAR UNA OPINIÓN.** - El rechazo de una opinión debe hacerse siempre con razones que invaliden o se opongan a los argumentos del contrario. Algunas estrategias para refutar la opinión contraria son las siguientes:

- a) Mostrar los errores lógicos que haya en la argumentación del interlocutor.
- b) Aportar datos que desmientan los argumentos contrarios.
- c) Impugnar los valores sobre los que se asienta una argumentación.  
Ejemplo:
- d) *Tu punto de vista es inadmisibile, puesto que parte de la base de que no todos tenemos los mismos derechos.*
- e) Desarrollar el punto de vista contrario para mostrar las consecuencias indeseadas de las propuestas de nuestro interlocutor. Ejemplo:

- f) *Si esa ley llegara a aprobarse, la delincuencia se incrementaría, puesto que...*
- g) Admitir parte de las razones del contrario para rebatir lo esencial o llegar a unas conclusiones diferentes. Se realiza con frases introducidas por expresiones como *es cierto que ....., pero...*

ESTRATEGIAS PARA DEFENDER UNA OPINIÓN. - Cuando adoptamos una determinada postura y queremos defenderla ante los demás, podemos utilizar las siguientes estrategias:

- a) Dar razones y disponerlas de forma clara y ordenada.
- b) Apoyar nuestras razones en datos objetivos o en testimonios de autoridad.
- c) Anticipar posibles objeciones y resolverlas a continuación con nuevos argumentos. Este método permite reforzar aún más la postura que se mantiene. Ejemplo:
- d) Ustedes pensarán que este producto es caro. Pero yo creo que, si analizan detenidamente sus prestaciones, cambiarán de opinión.

#### 2.2.1 Características de la estrategia:

- a) Se elaboran antes de que se realicen las actividades.
- b) Se desarrollan de manera consciente.
- c) Buscan un propósito determinado, aunque no siempre esté escrito.
- d) Proporcionan ventajas sobre los competidores

a.- Clases de estrategias: Existen dos tipos de estrategias:

ESTRATEGIAS DELIBERADAS. - Son aquellas que han sido elaboradas en forma deliberada e intencional.

ESTRATEGIAS EMERGENTES. - Son aquellas que se han formado como respuesta a una situación cambiante.

Sin embargo: las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje al interior de las instituciones

b.- Eficacia de las estrategias: Para que una estrategia sea eficaz es necesario que tenga una organización fuerte y flexible, que supere los inconvenientes que puedan surgir, además debe:

- ❖ Tener objetivos claros y definidos.
- ❖ Mantener y reforzar la organización.
- ❖ Centrarse en un punto focal, fino y contundente.
- ❖ Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- ❖ Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- ❖ Sorprender.
- ❖ Ofrecer seguridad: proteger los recursos.
- ❖ Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
- ❖ Concentrar las fuerzas de la organización en aquello en lo que destaca con excelencia.

#### 2.2.2 Perfil del estratega:

- ❖ Debe ser un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o concebidas de manera deliberada.
- ❖ El éxito del estratega está en la dedicación, experiencia, el toque personal y dominio del detalle, el sentido de armonía e integración y la emoción y pasión que le imprima a la tarea.
- ❖ Debe administrar la estabilidad del equipo.
- ❖ El reto del estratega debe ser detectar sutilmente las discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de hacer cambios fundamentales.

Entonces el gerente debe no solo preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la institución, la responsabilidad de la evaluación del desempeño docente será atribuida al director, al propio docente, al docente y a su director conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a la

comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

EL DIRECTOR. - Asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellos el propio director evalúa el desempeño del personal, con la asesoría del área encargada, la cual establece los medios y los criterios para la evaluación. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada director sea, en realidad, el administrador de su personal.

LA PROPIA PERSONA. - En las instituciones educativas más democráticas, el propio docente es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Emplean la auto evaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el director.

EL INDIVIDUO Y EL DIRECTOR. - Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. La administración por objetivos (APO) es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva (APO), la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso. - Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el docente y el director mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el docente, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneraciones variables.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. - El docente siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

3. Desempeño. - Se trata del comportamiento del docente encaminando a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
4. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del docente.
5. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta. -Significa un amplio apoyo en la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: El docente debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

EL EQUIPO DE TRABAJO. - Otra alternativa sería pedir el propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de los docentes y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de los docentes y de definir sus objetivos y metas.

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. - Es el área encargada de la administración de los recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todos los docentes de la I.E. Cada director proporciona información sobre el desempeño del docente, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN. - En algunas instituciones, la evaluación del desempeño docente es responsabilidad de una comisión

designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de docentes. La comisión generalmente incluye docentes que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y transitorios participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el director y el subdirector.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la I.E. para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

El autor propone que deben cumplirse los siguientes objetivos para la evaluación del desempeño docente siendo estos los siguientes:

## 2.2 El desempeño Docente

El desempeño docente sirve para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son los efectos de las acciones del docente dentro de una institución educativa. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el docente. Si es necesario modificar el desempeño del docente no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la



retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. Para alcanzar ese objetivo básico la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- 1.- Idoneidad del individuo para el puesto.
- 2.- Capacitación
- 3.- Promociones
- 4.- Incentivo salarial por el buen desempeño
- 5.- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- 6.- Desarrollo personal del docente
- 7.- Información básica para la investigación de recursos humanos
- 8.- Estimación del potencial de desarrollo de los docentes
- 9.- Estimulo para una mayor productividad
- 10.- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la institución educativa
- 11.- Retroalimentación de información al docente evaluado

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la institución educativa, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la institución educativa, con la consideración de los objetivos de la I.E. de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### 2.2.1 La evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de docentes en las instituciones educativas condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una I.E. a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de los docentes. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de descripción del personal, por ejemplo, sistema de evaluación del director, de los docentes y personal administrativo. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las Instituciones Educativas. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la I.E.

Los Principales métodos de evaluación del desempeño son:

- 1.- Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- 2.- Método de elección forzosa
- 3.- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- 4.- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos
- 5.- Método de comparación de pares
- 6.- Método de frases descriptivas

Una de las precisiones esenciales que deben hacerse como parte del proceso de construcción de un sistema de evaluación del desempeño de

los docentes, es la de sus fines, pues sin dudas esta es una condición necesaria, aunque no suficiente para alcanzarlos.

Los profesores son importantes defensores de este punto de vista. El mismo entraña un desarrollo educativo continuo a lo largo del cual una persona puede mejorar, una preferencia por evaluaciones formativas en vez de sumativas, y un fuerte vínculo con las actividades de desarrollo profesional.

Cuando se integran eficazmente el desarrollo del personal, la evaluación del profesorado y mejora de la Institución Educativa, ello lleva a una mayor eficacia.

Muchos de los directivos no han pensado nunca en integrar los esfuerzos de eficacia o mejora de la institución educativa en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes. Esto ocurre porque tienen una tendencia a añadir nuevas iniciativas en vez de examinar de qué forma se podrían adaptar los esfuerzos de mejora a los procesos de evaluación existentes.

### 2.3 Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol.



Henri Fayol  
(1841-1925)

FUENTE: Imagen de Google.

Ingeniero francés, nació en Constantinopla en 1841. Desempeñó puestos importantes en diversas sociedades de su especialidad. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en la Escuela de minas de Saint-Etienne e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera.

A los 25 años fue nombrado Gerente de minas, y a los 47 asumió la Gerencia general de la compañía Commantry Fourchambaut et Decazeville. Cuando fue nombrado Administrador general, la empresa

estaba a un paso de la bancarrota; 30 años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia. Dedicó su juventud al estudio de la organización y al de los conceptos de eficiencia y racionalidad, llegando a crear una verdadera doctrina que más tarde se denominaría “fayolismo”.

<sup>39</sup>Fayol demandó una ciencia que, independientemente que fuese aplicada a la necesidad de crear buenos jefes, también guiara los senderos de todo aquello que funciona con objetivos: Iglesia, escuelas, instituciones lucrativas y civiles, el hogar y el individuo mismo.

Contar con una doctrina era imprescindible, ya que su ausencia daba rienda al libre albedrío de los dirigentes y causaba ciertas ineficiencias e injusticias. Se solicitaban buenos jefes en todos los órdenes de actividad social y su definición fue tarea preponderante.

Fayol enfatizaba la importancia de su doctrina administrativa calificándola no como un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa, sino como una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Sus principios marcan no sólo un concepto de estructura, sino también buscan un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y, sobre todo, un concepto de universalidad en su implantación.

El fayolismo es la marca francesa del nuevo pensamiento administrativo. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol empleó sus últimos años de vida en la tarea de demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitables.

<sup>40</sup>En 1916 publicó su famoso libro Administración industrial y general. Otra importante obra suya es Teoría general del Estado, que se conoce muy poco en México. Asimismo, publicó importantes conferencias en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia, como “La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”. Fayol también escribió diversos artículos sobre la forma de combatir incendios en las minas, realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería metalúrgica y la formación geológica.

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

<sup>41</sup>La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y

---

40 FAYOL, HENRI (1916) (en francés), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128

41 RAMÍREZ CARDONA CARLOS (1993). Fundamentos de Administración (Ed.) Santa Fe Bogotá. Ecoe.

ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

#### 2.3.1 Aportaciones a la Administración:

1. Destacó la universalidad de la administración.
2. Creó el primer modelo de proceso administrativo.
3. Generó los 14 principios generales de la administración.
4. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
5. Definió las áreas funcionales de la organización.
6. Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

**UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN:** Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización.

Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.

**DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES:** Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación, mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

<b>Operaciones o áreas de la organización</b>	<b>Función específica</b>
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

**MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:** Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión.	Define un programa de acción.
Organización.	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección.	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación.	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control.	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado. El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa. Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que aunque el autor marque tres o seis etapas, el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control. A continuación analizaremos cada una de las etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

**PREVISIÓN:** Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro



hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo. El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso.

**ORGANIZACIÓN:** Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador. Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.

3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Sólida cultura general.
5. Capacidad administrativa: habilidad para articular programas de acción, parte de manejo de hombres, armonía de actos, nociones generales de todas las funciones esenciales.

**DIRECCIÓN:** Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común.

Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa.

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

**COORDINACIÓN:** Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

**CONTROL:** Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.

### 3.2.2 Principios de la administración:

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de

cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo ello es cuestión de medida. Cuando se emplea un principio difícilmente se vuelve a utilizar de manera similar en otra situación, ya que influyen varios elementos externos: el o los tipos de personas, circunstancias diversas, culturas, juicios etc. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos y hay que tener medida e inteligencia, experiencia y decisión para no crear conflictos y malas interpretaciones.

Existe un sinnúmero de principios emanados de la práctica administrativa; pero todo va en función al medio administrativo en que estemos trabajando y las condiciones en que se presenten. A continuación, enumeraremos un grupo de principios universales que nos servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

1. División de trabajo: Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
2. La autoridad: Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen

jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. La disciplina: La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4. Unidad de mando: Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.
5. Unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
6. Subordinación del interés particular al interés general: El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal: Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos

de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.
9. Jerarquía o cadena escalar: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.
10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.  
Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la

necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad: La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.
13. Iniciativa: Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.
14. Unión del personal o espíritu de equipo: “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero



no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

#### 2.4 Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.



FUENTE: Imagen de Google.

Nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos. Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York. Fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones.

Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of the Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los

esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Barnard ya manejaba el concepto de "Sistema" nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que:

- \* Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- \* Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- \* Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- \* Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- \* Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un "propósito común" lo que a su vez requiere una "persistente coordinación en el tiempo".

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard:

- \* Individuos capaces de unirse con otras personas.
- \* Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su "Teoría de la Organización", de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

- \* Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- \* Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- \* Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- \* Abordar la problemática de la comunicación.
- \* Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

- \* Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- \* Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- \* Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- \* Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- \* Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.

- \* Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- \* Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer<sup>42</sup>.

#### 2.4.3 Los Aportes más significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

- \* Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- \* Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- \* El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- \* Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- \* Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.

---

<sup>42</sup> BARNARD, CHESTER: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959

- \* Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- \* Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- \* Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- \* Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- \* Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.<sup>43</sup>

---

43 <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

## CAPÍTULO III

### 3.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación a los docentes de la Institución Educativa N° 14380.

**CUADRO N°01: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE.**

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
El director promueve actividades que auxilien el desarrollo de la I.E.	2	2	14	<b>18</b>
El director evalúa constantemente el desempeño de los maestros.	1	2	15	<b>18</b>
El director provee una definición clara de la misión y la visión de la institución escolar.	0	0	18	<b>18</b>
En la I.E. se evalúa el progreso constante de la institución con respecto de las metas establecidas.	2	2	14	<b>18</b>
Se planea, propone y justifica el presupuesto designado a la escuela.	1	1	16	<b>18</b>
La documentación es entregada a la supervisión escolar (estadísticas, reportes de altas y bajas)	0	0	18	<b>18</b>
Se hacen los reportes pertinentes con respecto al proyecto escolar.	1	2	15	<b>18</b>
El director cumple con el manejo del personal.	0	1	17	<b>18</b>
El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de ellas, pero maneja la visión del trabajo en equipo en armonía.	2	2	14	<b>18</b>
Los maestros de la institución se preocupan por su desarrollo profesional, por lo que asisten a cursos, conferencias, talleres, etc., que les permitan estar en constante actualización y	3	3	12	<b>18</b>

mejorar su desempeño docente.				
Existe un ambiente agradable y de comunicación eficaz en la institución.	1	1	16	<b>18</b>
El colectivo docente promueve la participación de toda la comunidad escolar en beneficio del aprendizaje de los alumnos.	0	1	17	<b>18</b>
Gestión del clima escolar en la institución educativa.	3	5	10	<b>18</b>
Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT).	1	2	15	<b>18</b>
Se cuenta con las herramientas de Gestión Institucional.	2	2	14	<b>18</b>

**FUENTE:** Guía de observación aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

La guía de observación aplicada a los docentes y directivo de la Institución Educativa N° 14380 arroja los siguientes resultados:

Quien dirige la I.E. nunca provee una definición clara de la misión y la visión de la institución escolar y la documentación tampoco es entregada a la supervisión escolar (estadísticas, reportes de altas y bajas) (18).

El director no cumple con el manejo del personal y el colectivo docente no promueve la participación de toda la comunidad escolar en beneficio del aprendizaje de los alumnos (17).

Nunca se planea, propone y justifica el presupuesto designado a la escuela, así mismo nunca existe un ambiente agradable y de comunicación eficaz en la institución (16).

El director no evalúa el desempeño de los maestros; no se hacen los reportes pertinentes con respecto al proyecto escolar y nunca se ha llegado a implementación el Plan Anual de Trabajo (PAT) (15).

El director no promueve actividades que auxilien el desarrollo de la I.E.; no se evalúa el progreso constante de la institución con respecto de las metas establecidas; el colectivo docente no se reparte labores y se

responsabiliza de ellas, tampoco maneja la visión del trabajo en equipo en armonía; así mismo no se cuenta con las herramientas de Gestión Institucional (14).

Los maestros de la institución no se preocupan por su desarrollo profesional, por lo que asisten a cursos, conferencias, talleres, etc., que les permitan estar en constante actualización y mejorar su desempeño docente (12).

Y por último la gestión del clima escolar en la institución educativa no es muy buena (10).

### 3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 14380.

**CUADRO N° 02:** La Institución Educativa cuenta con el PEI actualizado.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	11%
No	16	89%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 89% de los docentes encuestados manifiesta que no se cuenta con el PEI actualizado ya que es replica de otra realidad.

**CUADRO N° 03:** Objetivos y metas institucionales.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.



Para 83% de gestores encuestados no existen objetivos ni metas institucionales, a diferencia del 17%.

**CUADRO N° 04:** La Directora cumple adecuadamente sus funciones.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	11%
Algunas veces	4	22%
Nunca	12	67%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 67% de gestores encuestados manifiesta que la directora nunca ha cumplido con sus funciones, mientras que 22% expresa que algunas veces y 11% manifiesta que siempre ha cumplido sus funciones.

**CUADRO N° 05:** La Directora acostumbra a delegar funciones.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	11%
Algunas veces	2	11%
Nunca	14	78%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 78% de los docentes encuestados sostienen que la directora no delega funciones, mientras que 11% dice en algunas ocasiones.

CUADRO N° 06: Calificación a la gestión institucional.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	1	6%
Deficiente	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 94%, de los docentes encuestados califica la gestión institucional como deficiente, pues existe incumplimiento de tareas, a diferencia del 6 % que lo considera eficiente.

CUADRO N° 07: La I.E. cuenta con un reglamento interno.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 83%, de los docentes encuestados manifiestan que la I.E. no cuenta con un reglamento interno, mientras que 17% dice que sí hay un reglamento interno que solo existe como un documento, pero no cumple a cabalidad su función.

CUADRO N° 08: La distribución de responsabilidades al personal docente es adecuada.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	11%
No	16	89%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 89%, de los docentes encuestados nos expresa que la autoridad no delega responsabilidades, mientras que 11% manifiesta que sí delega responsabilidades.

CUADRO N° 09: Horario de clase adecuado.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	18%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 72%, de los docentes encuestados nos dicen que no cuenta con un horario de clase adecuado, a diferencia del 18%.

CUADRO N° 10: Existencia de comités a cargo de los docentes para la realización de las diversas actividades en la I.E.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 94%, de los docentes encuestados reconocen que no existen comités a cargo de docentes para la realización de diversas actividades educativas, son de una opinión distinta 6%.

CUADRO N° 11: Supervisión y monitoreo al trabajo pedagógico.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	6%
Algunas veces	2	11%
Nunca	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 83% de los docentes encuestados manifiestan que nunca se ha supervisado ni monitoreado el trabajo pedagógico.

CUADRO N° 12: Control de puntualidad de los docentes.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	22%
NO	14	78%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Para 78% de los docentes encuestados no hay control ni al ingreso ni a la salida de las labores educativas, 22% afirma que hay un cuaderno donde se registra la entrada y salida.

CUADRO N° 13: Espacio de reflexión acerca del desarrollo del trabajo pedagógico.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	17%
NO	16	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Para el 83% de las profesoras encuestadas aclara que no se ha dado la oportunidad de crear un espacio de reflexión acerca del desarrollo del trabajo pedagógico institucional, lo contradice 17%.

CUADRO N° 14: Planificación adecuada del trabajo educativo.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Para el 83% de los docentes encuestados manifiestan que no existe una adecuada planificación en el trabajo educativo, lo contrario opina 17%.

CUADRO N° 15: Presentación de la programación curricular en la fecha indicada.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	6%
No	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Se observa en el cuadro que el 94% de gestores encuestados cree que no es indispensable presentar la programación ya que no ayuda en nada a que los estudiantes adquieran nuevos conocimientos, mientras que un 6% considera que sí es importante porque nos ayuda a seleccionar los nuevos conocimientos que el niño debe aprender y eso nos permite no improvisar las clases.

CUADRO N° 16: Planificación diaria de las sesiones de aprendizaje.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Se ve en el cuadro que 83% de gestores encuestados manifiestan que no planifica sus sesiones de aprendizaje, es decir no le dan la debida importancia, mientras que 17% sí considera que la planificación diaria de clases contribuye a no improvisar las clases.

CUADRO N° 17: Elaboración de las unidades didácticas y su presentación en la fecha indicada.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	6%
Algunas veces	3	17%
Nunca	14	77%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Se puede apreciar que 77% de gestores encuestados afirman que nunca presentan las unidades didácticas en la fecha indicada, pues no es indispensable para que el estudiante aprenda, mientras que 17% algunas veces lo presenta y 6% si elabora y las presenta a tiempo.

CUADRO N° 18: Participación en cursos de capacitación en los últimos 4 años.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	6%
No	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 94% de los docentes encuestados afirman que no han asistido a cursos de capacitación por falta de recursos económicos, mientras que 6% sí ha asistido porque eso le va a permitir brindar nuevos conocimientos y aplicar nuevas estrategias y por ende brindar una educación de calidad.

**CUADRO N° 19:** Utilización oportuna de los medios audiovisuales en el desarrollo de las clases.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	6%
Algunas Veces	3	17%
Nunca	14	77%
TOTAL	18	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

El 77% de los docentes encuestados manifiestan que nunca utilizan los medios audiovisuales por falta de conocimiento, mientras que 17% algunas veces sí lo ha usado para complementar los temas de clase.

**CUADRO N° 20:** Los medios y materiales se distribuyen equitativamente al personal docente.

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	6%
Algunas veces	2	11%
Nunca	15	83%
TOTAL	18	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los Gestores de la Institución Educativa N° 14380. Mayo del 2013.

Para el 83% de los docentes encuestados afirman que no hay equidad al momento de repartir los medios y materiales de enseñanza aprendizaje, mientras que 11% considera que algunas veces y 6% dice que siempre se reparte equitativamente.

### 3.3 *PROGRAMA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE HENRY FAYOL Y CHESTERD BARNARD PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14380, CASERÍO SAN LÁZARO, PACAIPAMPA, AYABACA. AÑO 2014*

#### PRESENTACIÓN

La institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla.

La deficiente organización educativa se transforma en determinante, la misma que se realiza de manera burocrática, sin planificación, ni control.

Los docentes presentan deficiente desempeño administrativo - pedagógico, existe una organización educativa ineficiente, generadora de conflictos internos.

#### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Objetivo General: Diseñar un Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

##### Objetivos Específicos:

- \* Analizar la naturaleza y el nivel de organización educativa en nuestro ámbito de estudio.
- \* Investigar el estilo y modelo de gestión organizativa referida a una convivencia participativa.



- \* Elaborar la propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

## FUNDAMENTACIÓN.

### FUNDAMENTO TEÓRICO:

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol; el modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Barnard ya manejaba el concepto de "Sistema" nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de

un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

#### FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO:

La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial. Henry Fayol en su Teoría Clásica de la Administración, aporta seis grupos de actividades organizacionales (denominadas funciones básicas de las empresas) y la elaboración de catorce principios gerenciales, considerados esenciales para una gerencia eficiente.

Es factible adaptar algunos de estos aportes a entidades educativas, por ejemplo de las seis actividades organizacionales, la que más se adecua es la última (funciones administrativas). Y dentro de los principios todos son adecuables al sistema educativo.

Así mismo para que la I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Se menciona de esa manera a Max Weber en su Teoría de la Burocracia, que en sus características encuentra el máximo orden de la organización, por lo que es necesario una organización consolidada por normas escritas, que se base en la división sistemática del trabajo, que establece el cargo según el principio jerárquico, que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, que selecciona a las personas sobre la base del mérito y la calificación y no admite las preferencias personales, que sus recursos estén libres de cualquier control externo y que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.

Como se puede ver el término organización tiene sus orígenes en el campo empresarial, pero estas mismas teorías que fundamentan la

organización y las funciones administrativas dentro de una empresa, también son trasladadas y aplicables al Sector Educativo.

#### FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA:

Es necesario que el docente tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo pedagógico, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la administración educativa, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

#### ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

### 3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO.



FUENTE: Realizado por Investigadora.

## TALLER N° 01: “DESARROLLO DE DESTREZAS DIRECTIVAS”

Resumen: La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes.

Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

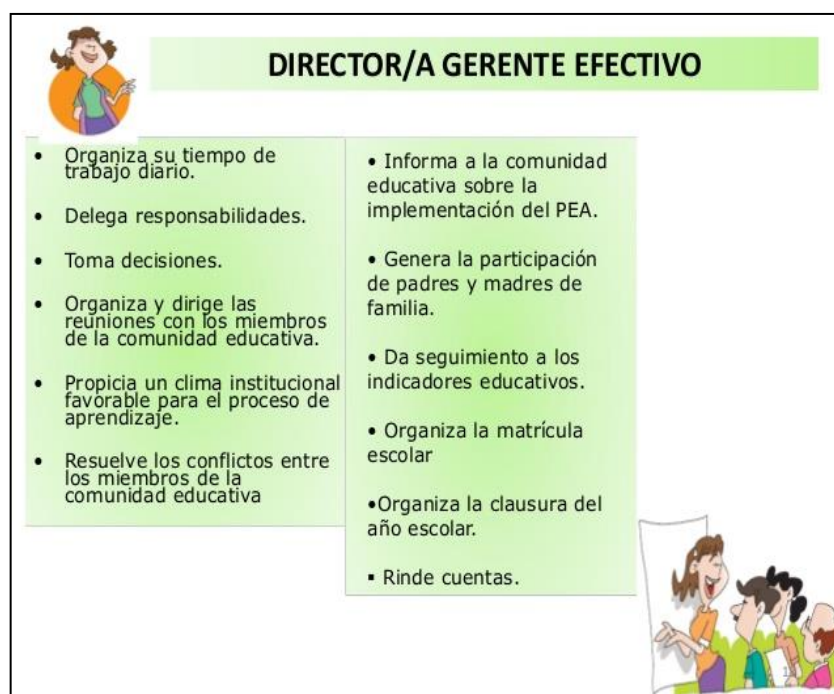
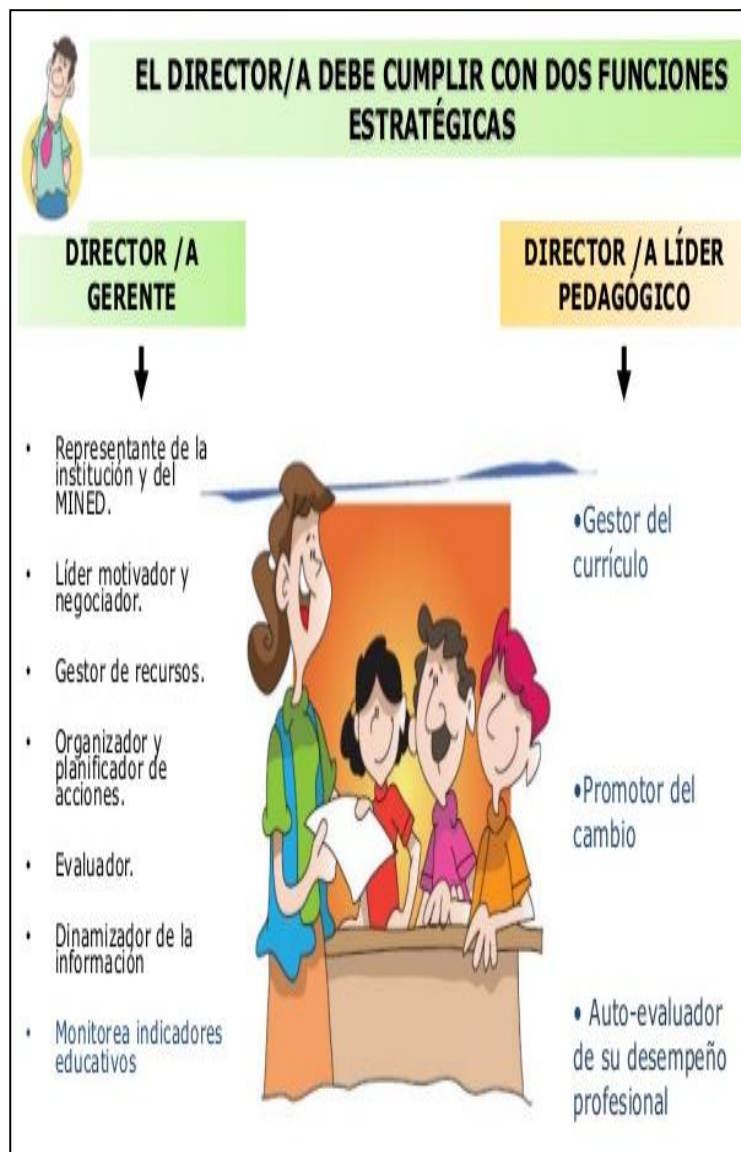
Objetivo: Contribuir a la formación y desarrollo de destrezas que le permitan al participante desempeñarse de manera más efectiva en su ámbito de trabajo.

Fundamentación: Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Análisis Temático:

Tema N°01: Director – Gerente.

El liderazgo es una competencia conductual que se refiere a la capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del establecimiento.





## EL DIRECTOR/A LÍDER PEDAGÓGICO EFECTIVO



- Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes.
- Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.
- Realiza visitas de evaluación pedagógicas al aula
- Promueve el desarrollo profesional de los docentes
- Promueve la innovación pedagógica
- Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y apoyo al aprendizaje.
- Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

19

FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

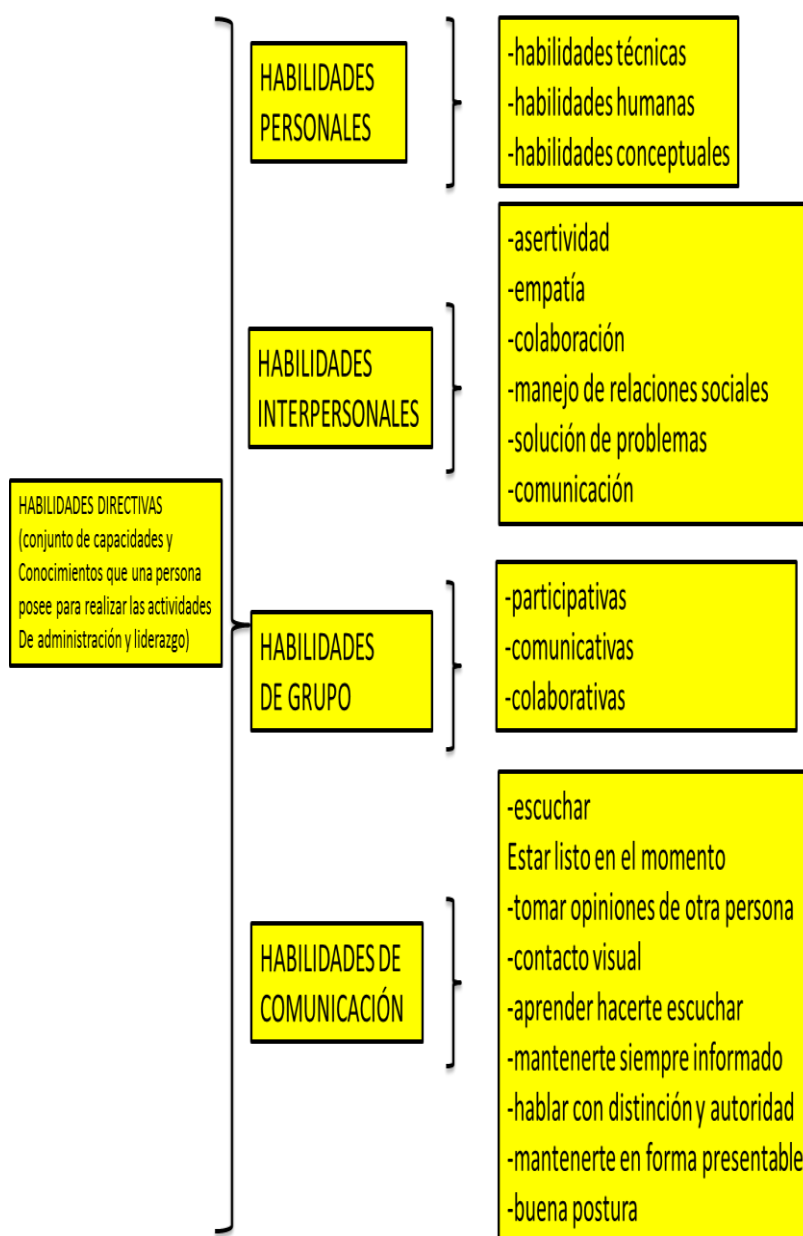
### Tema N°02: Director – Gerente Responsable de una Dirección Efectiva.

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo.
2. Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

3. Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.



### Tema N°03: Liderazgo Institucional.



**El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.**

**Para Unesco, un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.**

**Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.**





FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

#### Desarrollo Metodológico:

Para la realización las actividades y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes del Taller	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motivación.</li> <li>* Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>* Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>

<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>* Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>* Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>* Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>* Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>* Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>* Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>* Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

Agenda preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Junio del 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N°01			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestra investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:	.....	
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>		
1. Las actividades fueron expuestas en	SI	NO

forma lógica y organizada			
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

## TALLER N° 02: “DESEMPEÑO DOCENTE”

Resumen: El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo.

Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación.

Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

Objetivo: Intercambiar experiencias pedagógicas entre docentes.

Fundamentación: Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Tema N°01: Competencias Pedagógicas.

El éxito de una formación no reside sólo en el hecho de que un individuo se apropie de un conocimiento, sino en la capacidad de generar en aquellas oportunidades y capacidades para que logre utilizar éste de manera edificadora en su ascenso como persona interesada en sí

misma y en sus congéneres. En este propósito los profesores tienen un papel relevante que desarrollar. Para intervenir proactivamente en los procesos de apropiación cognitivo afectiva, uso, aplicación y generación de conocimiento de sus estudiantes, así como en el desarrollo de valores, actitudes y disposiciones, es preciso que cuenten con los potenciales mínimos que requiere tal aspiración: las competencias y comprensiones pedagógicas que les reclama la sociedad, el mundo de hoy y de la vida para reafirmar el derecho al aprendizaje y a la formación integral.



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.





FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

## Tema N°02: Marco del Buen Desempeño Docente.

### ¿QUÉ ES EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE?

Un acuerdo técnico y social en torno a las competencias que **se espera dominen las Profesoras y los profesores del país** en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes

Define los **dominios**, las **competencias** y los **desempeños** que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular.



### ¿PARA QUÉ UN MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE?

a. Promover que los docentes **reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños** que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

b. Establecer un **lenguaje común** entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

c. Guiar y dar coherencia al diseño e **implementación de políticas** de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

c. Promover la **revaloración social y profesional de los docentes**, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

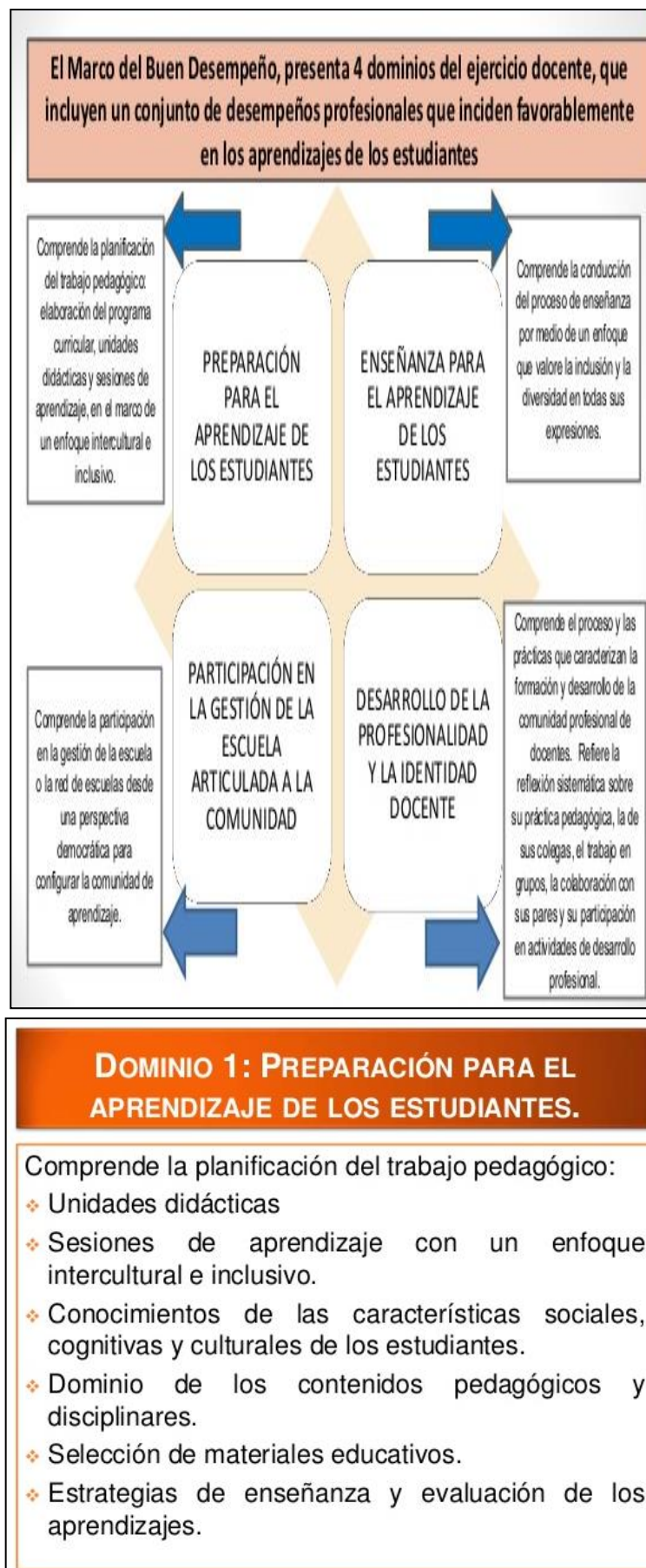






**FUENTE:** Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

**Tema N°03: Los Cuatro Dominios del Marco del Buen Desempeño Docente.**



## DOMINIO 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Conducción de un proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad.

- Clima favorable.
- Manejo de los contenidos.
- Motivación permanente.
- Desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación.
- Utilización de diversos recursos didácticos relevantes y pertinentes.

## DOMINIO 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD

- Comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa.
- Participación en la elaboración ejecución y evaluación del PEI.
- Contribución de un clima institucional favorable.
- Valoración y respeto a la comunidad y sus características.
- Corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

## DOMINIO 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

Comprende el proceso y las prácticas de la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes.

- Reflexión sobre nuestra práctica pedagógica y de la de nuestros colegas.
- El trabajo en grupos.
- Colaboración con su pares.
- Participación en actividades de desarrollo profesional.
- Responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje.
- Manejo de la información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas regionales y nacionales.

**FUENTE:** Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

### Desarrollo Metodológico:

Para la realización las actividades y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>* Motivación.</li><li>* Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>* Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>

<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>* Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>* Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>* Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>* Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>* Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>* Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>* Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

Agenda preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Julio del 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N°02			
Cronograma temas	por	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00			
09:30			
10:15			
11:00		Receso	
12:00			
01:15			
02:30		Conclusión y cierre de trabajo	

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestra investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO



### TALLER N° 03: “TRABAJEMOS EN EQUIPO”

Resumen: Permitirá formar equipos para aumentar el nivel de socialización en los docentes, además porque consideramos que el trabajo en equipo es esencial para el buen desarrollo laboral; en este último taller pues a través de la formación de equipos se ayudará a fortalecer vínculos no solo laborales, sino también vínculos académicos y de afecto entre gestores y estudiantes para mejorar de una u otra manera las relaciones interpersonales que influye en estos.

Objetivo: Incentivar en los gestores y en la I.E. la importancia del Trabajo en Equipo.

Fundamentación: Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Tema N° 01: Nuestras Conductas – Nuestro Reflejo.

Se trata de analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos; estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos; explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

## COMPORTAMIENTOS ANTE EL CONFLICTO "BINOMIO META - RELACIÓN"

L A  R E L A C I Ó N  N O  E S  I M P O R T A N T E	La meta es MUY IMPORTANTE.		L A  R E L A C I Ó N  E S  M U Y  I M P O R T A N T E
	COMPETITIVO Yo gano (A) – Tú pierdes (B).	COLABORADOR Yo gano (A) – Tú ganas (B).	
	EVASIVO Yo pierdo (A) – Tú pierdes (B).	COMPLACIENTE Yo pierdo (A) – Tú ganas (B).	
	La meta NO es MUY IMPORTANTE.		

**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.



## Tema N° 02: Equipo Organizado.

Estudiar el proceso de desarrollo CARI (Confianza, Apertura, Realización, Interdependencia); utilizar un modelo para auto diagnóstico en grupo.

- i. El Facilitador anuncia los objetivos de la dinámica y resume el proceso. Comunica a los participantes que estudiarán el modelo CARI examinando sus partes individuales y posteriormente ver su funcionamiento en un grupo de trabajo.
- ii. El Facilitador divide a los participantes en cuatro subgrupos y distribuye papel y lápiz. Les dice que cada grupo creará un modelo de un equipo de trabajo ideal, de acuerdo a uno de los cuatro procesos de crecimiento CARI: Confianza, Apertura, Realización e Interdependencia. Se designa un número de participantes para cada grupo (si hay más de veinticuatro participantes puede dividirse en unos ocho grupos de manera que cada proceso pueda ser analizado por dos grupos simultáneamente). Cada grupo contará con cinco minutos para presentar su modelo a los demás miembros. Se les anima para que sean creativos al desarrollar sus presentaciones y se les dice que pueden emplear escenificaciones, simulación o cualquier otro medio de apoyo para que logren comunicar eficazmente su modelo.
- iii. El Facilitador explica brevemente los cuatro conceptos CARI (se pueden anotar en el rotafolio de manera que, los miembros puedan discutir acerca de ellos posteriormente) A continuación se presenta un breve resumen de los cuatro factores CAR:
  - \* Los grupos formulan sus modelos y preparan sus presentaciones (treinta minutos).
  - \* El Facilitador señala que identifiquen el modo en que funcionan los equipos de trabajo teniendo en cuenta la dimensión CARI y que preparen un informe de su diagnóstico.

- \* Cada equipo presenta su modelo e informa sobre su propio funcionamiento en función del modelo (cinco minutos).
- \* Cuando todas las presentaciones han terminado, el Facilitador coordina una discusión sobre la integración de los cuatro conceptos CARI en un equipo de trabajo y se formulan tres o cuatro generalizaciones que describan la interrelación entre las cuatro dimensiones del modelo CARI (veinte minutos).
- \* Cada grupo presenta su informe, sus conceptos, al resto de los participantes.
- \* Se lleva a cabo una discusión sobre el modelo CARI con todo el grupo.
- \* El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### Tema N° 03: Tomamos Decisiones Grupales.

Se trata de generar decisiones de forma creativa y constructiva. Hacemos grupos de cuatro personas. Uno de los grupos nos ayuda a mantener las normas de la actividad y procurar que se cumplan.



**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

### Desarrollo Metodológico:

Para la realización las actividades y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>* Motivación.</li><li>* Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>* Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>* Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>* Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>* Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>* Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"><li>* Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>* Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>* Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>* Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>* Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

Agenda preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Agosto del 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N°03				
Cronograma temas	por	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00				
09:30				
10:15				
11:00		Receso		
12:00				
01:15				
02:30		Conclusión y cierre de trabajo		

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestra investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		

El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### 3.2.1. Cronograma de Talleres.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14380												
Fecha por taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2013	Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

### 3.2.2. Presupuesto.

Recursos Humanos:

CANT.	REQUERIMIENTOS	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
1	CAPACITADOR	S/ 200.00	S/ 600.00
1	FACILITADOR	s/ 150.00	s/ 450.00
TOTAL			S/1050.00

Recursos Materiales:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
18	Folders con Fasters	S/ 0.60	S/ 10.80
18	Lapiceros	s/ 0.50	s/9.00
1100	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 33.00
18	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 90.00
800	Copias	S/ 0.10	S/ 80.00
TOTAL			S/ 222.80

#### RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO

Recursos humanos S/. 1050.00

Recursos materiales S/. 222.80

Total S/.1272.80

## CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa se evidencia una débil organización educativa ya que no se realiza una asignación adecuada de las funciones, recursos materiales y administración del potencial humano de acuerdo a sus habilidades, no se forma equipos de trabajo para asignar tareas que permitan alcanzar metas establecidas. Por otro lado, la plana docente y directiva no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel, no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica y mejorar el perfil de la entidad.
2. El desempeño docente es muy bajo y se caracteriza por el (incumplimiento de responsabilidades, no existe un orden, no asumen reglas, no se preocupan por capacitarse, etc.)
3. La propuesta se fundamentó en la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente”.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar el Programa de Estrategias Administrativas para mejorar la organización educativa y el desempeño docente.
2. El Programa de Estrategias Administrativas debe de ser enriquecido y adecuado a las demandas y necesidades de otras Instituciones Educativas.
3. El Programa de Estrategias Administrativas debe tener como norte capacitar a los directivos para que hagan una buena gestión pedagógica.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ABASCAL, Francisco. (2004). Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.
2. ALTAREJOS, F.; RODRÍGUEZ, A.; FONTRODONA, J. (2003). Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria, Pamplona, Eunsa.
3. ALVARADO, O. (1999). Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
4. BARNARD, CHESTER: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
5. BENNIS, WARREN G. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Estados Unidos de América. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
6. CABERO, J. (1997). "Organizar los Recursos Tecnológicos. Centros de Recursos". En Gallego, D.; Alonso, C. y Cantón, I. (1996): Integración curricular de los Recursos Tecnológicos." Barcelona: Oikos-Tau.
7. CABERO, Julio. (1985). Funciones de los centros de recursos. Patio Abierto, 13, pág. 27-40"
8. CERVANTES, E. (1998). Prácticas de calidad en la escuela. En: Una cultura de calidad en la escuela, liderazgo para el cambio educativo (79-89). México: Castillo.
9. CLARES, José (2000). Orientación educativa y NNTT. Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42
10. DÍAZ, F. Y HERNÁNDEZ, G. (1998). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México: Mc – Graw.
11. FAYOL, HENRI (1916) (en francés), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128
12. FAYOL, HENRI (1916) (en francés), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128

13. FAYOL, V. (1975). Organización y dirección de centros educativos como empresas. Madrid: Cincel.
14. FERGUSON, MARILYN. (1989). La Conspiración de Acuario. Ed. Troquel. 1ª ed. para la Argentina.
15. GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). Organización y Gestión de Centros Educativos Barcelona: Praxis-
16. GÓMEZ, J (2002). La Redacción del Informe de Investigación. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
17. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
18. HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.
19. MARTÍNEZ, M. (2006). La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. Educar. Revista de Educación, 39, 59-68.
20. MENDIVIL, L. (2011). ¿Qué aprender de las experiencias de evaluación docente que realizamos? El caso peruano.
21. MINISTERIO DE EDUCACION. (2003). Nueva Docencia en el Perú. Lima Rafael, E. y Lavalle, P. (S.F.) Gestión Educativa y P.E.I. Trujillo.
22. MINTZBERG, H. (1986). La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
23. MINTZBERG, H. (1997). Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
24. MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.
25. NAVAL, C.; ALTAREJOS, F. Filosofía de la educación, Pamplona, Eunsa, 2002.
26. O. DA SILVA REINALDO (2002). Teorías de la Administración (Ed.) México DF. Thomson Learning.
27. RAFAEL, E. y Lavalle, P. (S.F.) Gestión Educativa y P.E.I. Trujillo
28. RAMÍREZ CARDONA CARLOS (1993). Fundamentos de Administración (Ed.) Santa Fe Bogotá. Ecoe.

29. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.
30. STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
31. UNESCO. (2000). Gestión Educativa Estratégica. 2º Modulo Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
32. UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO". (2004). Administración Estratégica. Módulo III, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
33. VERAU, W. y COJAL LOLI, B. (2001). Gestión Educativa. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.

#### LINKOGRAFÍA

- \* [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Piura](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura)
- \* [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ayabaca](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca)
- \* [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pacaipampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa)
- \* <http://www.unesco.cl/kipus/noticias/ia.act>
- \* <http://www.minedu.gob.pe/umc/publicaciones/boletines/boletín--01.pdf>
- \* <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- \* <http://www.perublogs.com/busca/emergencia+educativa+perú>
- \* [http://www.una.ac.cr/peva/\\_private/desmpdocen.doc](http://www.una.ac.cr/peva/_private/desmpdocen.doc)
- \* [http://espanol.geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm](http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm)
- \* <http://www.ipp-perú.com/upload/INFORME-45-2005.pdf>
- \* <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=103929>
- \* [http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Salud/Reyes\\_T\\_Y/cAP2.htm](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Salud/Reyes_T_Y/cAP2.htm)
- \* [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052001000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052001000100007&script=sci_arttext)
- \* <http://blog.pucp.edu.pe/item/6801>
- \* <http://yaneth-desempeodocente.blogspot.com/>

# **ANEXOS**



**ANEXO Nº 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



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

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Nº..... FECHA: .....

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
El director promueve actividades que auxilien el desarrollo de la I.E.				
El director evalúa constantemente el desempeño de los maestros.				
El director provee una definición clara de la misión y la visión de la institución escolar.				
En la I.E. se evalúa el progreso constante de la institución con respecto de las metas establecidas.				
Se planea, propone y justifica el presupuesto designado a la escuela.				
La documentación es entregada a la supervisión escolar (estadísticas, reportes de altas y bajas)				
Se hacen los reportes pertinentes con respecto al proyecto escolar.				
El director cumple con el manejo del personal.				
El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de ellas, pero maneja la visión del trabajo en equipo en armonía.				
Los maestros de la institución se preocupan por su desarrollo profesional, por lo que asisten a cursos, conferencias, talleres, etc., que les permitan estar en constante actualización y mejorar su desempeño docente.				

Existe un ambiente agradable y de comunicación eficaz en la institución.				
El colectivo docente promueve la participación de toda la comunidad escolar en beneficio del aprendizaje de los alumnos.				
Gestión del clima escolar en la institución educativa.				
Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT).				
Se cuenta con las herramientas de Gestión Institucional.				



ANEXO Nº 2  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
GUÍA DE ENCUESTA

CÓDIGO A: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO **DOCENTE**.

1. ¿La institución educativa cuenta con el PEI actualizado?

Si ☐  
No ☐

2. ¿Los objetivos y metas que plantea la institución educativa son claros?

Sí ☐  
No ☐

3. ¿Crees que es importante la planificación diaria de tus sesiones de aprendizaje?

Sí ☐  
No ☐

4. ¿Elaboras las unidades didácticas y las presentas en la fecha indicada?

Siempre ☐  
A veces ☐  
Nunca ☐

5. ¿Has participado en cursos de capacitación docente en los últimos 4 años?

Sí ☐  
No ☐

6. ¿Utilizas oportunamente los medios audiovisuales en el desarrollo de tus clases?

Siempre ☐  
A veces ☐  
Nunca ☐

7. ¿La Institución Educativa cuenta con una biblioteca actualizada?

Sí

☐

No

8. ¿La I.E en que laboras cuenta con un reglamento interno?

Sí

☐

No

9. ¿Cómo calificaría a la gestión institucional en la actualidad?

Eficiente

☐

Deficiente

☐

10. ¿La directora cumple adecuadamente sus funciones?

Sí

☐

No

11. ¿La distribución de responsabilidades al personal docente es adecuada?

Sí

☐

No

12. ¿Los medios y materiales se distribuyen equitativamente al personal docente?

Sí

☐

No

13. ¿Se aprecia orden y codificación en los libros de la biblioteca?

Sí

☐

No

14. ¿Se cuenta con un horario e clase adecuado?

Sí

☐

No

15. ¿Existe una planificación adecuada del trabajo educativo den la I?E?

Sí

☐

No



16. ¿La Directora acostumbra a delegar funciones?

Sí

☐  
☐

No

17. ¿Existe la formación de comités a cargo de los docentes para la realización de las diversas actividades en la I.E?

Sí

☐  
☐

No

18. ¿Se realiza con frecuencia la supervisión y monitoreo al trabajo pedagógico?

Sí

☐  
☐

No

19. ¿Existe un control de la puntualidad de los docentes a la I. E?

Sí

☐  
☐

No

20. ¿Se ha establecido un espacio de reflexión acerca del desarrollo del trabajo pedagógico?

Sí

☐  
☐

No



ANEXO Nº 3  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

---

**CÓDIGO A: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE.**

1. ¿Cómo califica a la organización en su Institución?
2. ¿Cuál es el efecto de la organización planificada y estructurada?
3. ¿Hay comunicación e integración en su I.E?
4. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivos?
5. ¿El Director delega funciones?
6. ¿Se monitorea el desempeño laboral?
7. ¿Los directivos motivan a los docentes?
8. La I.E ¿Genera sus recursos propios?
9. ¿El calendario anual dado por el Ministerio de Educación se adecua a la realidad local y responde a las expectativas de la comunidad educativa?
10. ¿Cómo califica Ud. las capacitaciones?
11. ¿Cómo es la estructura organizativa?
12. ¿Cómo se desenvuelve la estructura organizativa?
13. ¿Ud., cree que los trabajadores cumplen adecuadamente sus funciones?
14. ¿Participa Ud. en la planeación y ejecución de actividades?
15. ¿La I.E cuenta con biblioteca especializada?
16. ¿Cómo califica el desempeño docente?

**CÓDIGO B: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.**

17. ¿Los docentes planifican sus clases?
18. ¿Los docentes son hábiles en el manejo de instrumentos?
19. ¿El Director tiene capacidad de convocatoria para elaborar documentos de gestión pedagógica?