



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA  
DIRECCIÓN EDUCACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 16462 “SAN JUAN BOSCO” DEL  
DISTRITO DE SAN IGNACIO, SAN IGNACIO -  
CAJAMARCA”**

**TESIS**

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

**AUTORA:  
PÉREZ DÍAZ, YOVANY**

**ASESOR:  
CARDOSO MONTTOYA, César A.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA  
DIRECCIÓN EDUCACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 16462 “SAN JUAN BOSCO” DEL DISTRITO  
DE SAN IGNACIO, SAN IGNACIO - CAJAMARCA”**

**TESIS**

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

**PRESENTADA POR:**

---

**PÉREZ DÁZ, Yovany**  
**AUTOR**

---

**CARDOSO MONTOYA, César A.**  
**ASESOR**

**APROBADA POR:**

---

**Dra. MARÍA DEL PILAR FERNÁNDEZ CELIS**  
**PRESIDENTE**

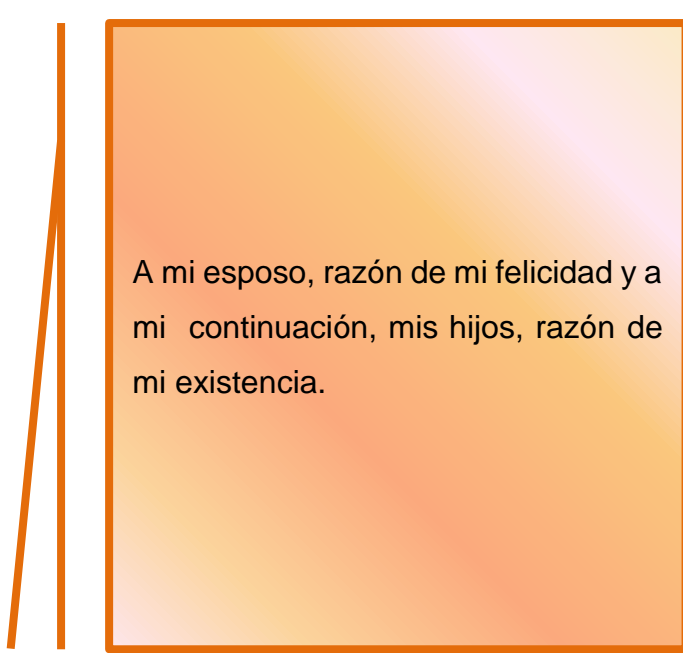
---

**Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS**  
**SECRETARIO**

---

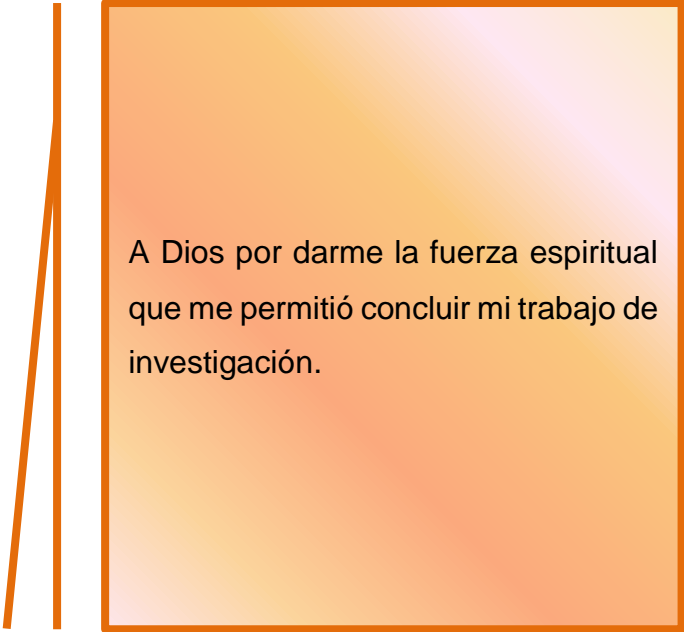
**M.Sc. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

A decorative graphic element consisting of two thin orange lines on the left, one vertical and one slanted, and a larger orange rectangular box on the right containing the dedication text.

A mi esposo, razón de mi felicidad y a  
mi continuación, mis hijos, razón de  
mi existencia.

## AGRADECIMIENTO

A decorative graphic element consisting of two thin orange lines on the left, one vertical and one slanted, and a larger orange rectangular box on the right containing the text.

A Dios por darme la fuerza espiritual  
que me permitió concluir mi trabajo de  
investigación.

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

### CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. .....	5
1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. .....	14
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. ....	20
1.4.1. Población y Muestra .....	21
1.4.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	22
1.4.3. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos...	23

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. ANTECEDENTES .....	25
2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming APA .....	29
2.2.2. Teoría Clásica de La Administración de Henry Fayol .....	37
2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	42

### CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....	49
3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	49
3.2. MODELO TEÓRICO .....	59
3.2.1. Realidad Problemática .....	59
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	61
3.2.3. Fundamentación.....	61
3.2.4. Estructura de la Propuesta .....	63

3.2.5. Cronograma .....	99
3.2.6. Presupuesto .....	99
3.2.7. Financiamiento.....	100

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

## **RESUMEN**

Se requiere ahora gerentes con competencias que les permitan abrir espacios de discusión, en los cuales se formulen alternativas fundamentadas en la calidad, a tono con las necesidades de la Institución Educativa.

Una educación de calidad, requiere de una gerencia ejercida por profesionales, directivos, docentes y administrativos, que actúen desde una actitud trascendental, que garanticen una educación de calidad para que egresen estudiantes solidarios y productivos, de pensamiento universal, reflexivo, crítico, estratégico y ecológico para la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los que acuden a las aulas.

La presente investigación tiene como objetivo Diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.

Aplicamos guías de observación, de encuestas, de entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a desarrollar las teorías determinadas por el problema de investigación, o sea, las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert, de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol, que sirvieron de fundamento a la propuesta Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional.

Los resultados confirman que en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco”, existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en el

inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos. El sistema productivo educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente, la mala administración educativa produce básicamente el desperdicio de recursos y en torno a esta situación se ven perjudicados directamente alumnos y maestros.

Concluimos como logros de la investigación, haber descrito y caracterizado el problema de investigación y haber elaborado teóricamente la propuesta.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias Gerenciales; Dirección Educacional.



## **ABSTRACT**

It now requires managers with competencies that allow them to open spaces for discussion, in which alternatives based on quality are formulated, in tune with the needs of the Educational Institution.

A quality education, requires a management exercised by professionals, managers, teachers and administrators, who act from a transcendental attitude, ensure a quality education to graduate students of solidarity and productive, universal thinking, critical thinking, strategic and Ecological for the satisfaction of the needs, interests and expectations of those who come to class.

La presente investigación tiene como objetivo Diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 "San Juan Bosco" del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.

Aplicamos guías de observación, de encuestas, de entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a desarrollar las teorías determinadas por el problema de investigación, o sea, las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert, de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol, que sirvieron de fundamento a la propuesta Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional.

The results confirm that there are inadequate Management and Control Processes that affect administrative management in Educational Institution N ° 16462 "San Juan Bosco", which we can express in the inadequate process to plan, organize, direct, control, decide, not Only material

resources, but also humans. The educational productive system that is developed is not efficient or efficient, educational mala administration basically produces the waste of resources and around this situation are directly harmed students and teachers.

We conclude as research achievements, have described and characterized the research problem and have theoretically elaborated the proposal.

**KEYWORDS:** Management Strategies; Educational Direction.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad exige transformaciones en su necesidad de promover cambios vinculados a las competencias gerenciales de los funcionarios que gerencian el ámbito educativo.

El directivo debe adquirir una educación gerencial de alto nivel y es necesario centrarse en el ser humano como sujeto que aprende, piensa, siente, construye y transforma el sistema educativo. La calidad educativa depende de la calidad humana.

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

La administración educativa o dirección educacional vista entonces como "el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos no exclusivamente pedagógicos que hacen posible la efectividad del sistema educativo, como son administración de bienes y servicios, administración presupuestal y administración de personal". Pallán, CONPES: 1982, pág. 24

Consecuentemente **la posible solución del problema queda formulada** de la siguiente manera: ¿El Diseño de Estrategias Gerenciales mejorará la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca?

**Objeto de estudio:** Proceso de Gestión Administrativa; **campo de acción:** Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.

**Objetivo general:** Diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.; **objetivos específicos:** Identificar el proceso de dirección y control que se ejerce en la I.E.; Determinar el rol del Director en la I.E. para evaluar el desempeño profesional del docente y del personal administrativo; y Elaboración de la propuesta en relación al propósito de la investigación.

**Hipótesis:** “**Si** se Diseñan Estrategias Gerenciales sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Edwards Deming y Henry Fayol, **entonces** mejorará la Dirección Educacional en la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca”.

Metodológicamente aplicamos guías de observación y de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (12 participantes). También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea, a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular de la tesis está estructurado en mérito a tres capítulos.

En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de investigación. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. La

evolución histórica tendencial del objeto de estudio. La situación histórica contextual del objeto de estudio. Metodología empleada.

En el **capítulo II** desarrollamos el marco teórico, el cual comprende el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol y el marco conceptual.

En el **capítulo III** analizamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta. Los elementos 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, cada una con sus respectivas temáticas.

En la parte final de la tesis leemos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

**Departamento de Cajamarca**, es un Departamento del Perú situado en la parte norte del país. Limita al oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque, al sur con La Libertad, al este con Amazonas y al norte con territorio ecuatoriano. Está conformado por territorios de sierra y de selva de diversas cuencas afluentes del río Marañón y las partes altas de algunas de la vertiente del Pacífico.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca).

El Departamento de Cajamarca está situado en la zona norte andina, presenta zonas de sierra y selva. Limita por el norte con Ecuador; por el sur con La Libertad; por el oeste con Piura, Lambayeque y La Libertad; y por el este con Amazonas. Su capital Cajamarca, es una ciudad ubicada en el valle interandino del mismo nombre, la ciudad se puede divisar desde la colina Santa Apolonia. Cajamarca actualmente representa el núcleo económico, turístico, industrial, comercial, cultural y minero de la sierra norte del Perú.

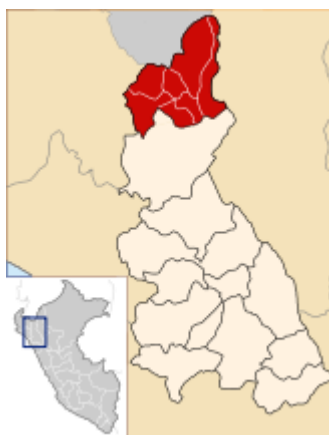
- **Latitud sur:** 4°33'7".
- **Longitud oeste:** entre meridianos 78°42'27" y 77°44'20".
- **Densidad demográfica:** 43,7 habitantes/km².
- **Altura de la capital:** 2.720 msnm.
- **Número de provincias:** 13
- **Número de distritos:** 127

## **Provincia de San Ignacio**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Chota\\_%28distrito%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Chota_%28distrito%29)

La provincia de San Ignacio es una de las trece que conforman el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca, en el Norte del Perú. Limita por el Norte con la provincia ecuatoriana de Zamora Chinchipe; por el Este con el departamento de Amazonas; por el Sur con la provincia de Jaén y; por el Oeste con el departamento de Piura.

Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica forma parte del Vicariato Apostólico de San Francisco Javier, también conocido como Vicariato Apostólico de Jaén en el Perú.



Fuente: Google

## **Distrito de San Ignacio,**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_San\\_Ignacio](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_San_Ignacio)

Es uno de los siete distritos de la Provincia de San Ignacio en el Departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca, en el Perú. Limita por el norte con Ecuador;

por el sur con el Distrito de Chirinos; por el este con el Distrito de San José de Lourdes y, por el oeste con el Distrito de Namballe.

## **HISTORIA**

El poblado de San Ignacio fue fundado por el capitán español Juan de Salinas Loyola en el año 1557. Aproximadamente en el año 1646 llegaron a este lugar los misioneros jesuitas Gaspar Cujía y Lucas de la Cueva con quienes se inició una nueva vida y en esta oportunidad decidieron cambiar el nombre del pueblo y el lugar de San Ignacio de Loyola en homenaje al fundador de la Compañía de Jesús y a su fundador el capitán don Juan Salinas de Loyola.

San Ignacio fue parte de la gobernación de Jaén de Bracamoros y durante la gesta emancipadora un 4 de junio de 1821, reunidos en cabildo abierto el pueblo de Jaén, con la asistencia de los representantes de las alcaldías mayores de Colasay, Chirinos, Tomependa (Bellavista Viejo) y de la Alcaldía Menor de San Ignacio proclaman su independencia de Quito comunicando este hecho al intendente de Trujillo el Márquez de la Torre Tagle.

El distrito fue creado el 2 de enero de 1857 mediante ley emitida por el Mariscal Ramón Castilla.

Su capital es el poblado de San Ignacio que fue elevado al rango de ciudad el 14 de noviembre de 1944 por Ley N° 10027.

Posee un centro de salud y 5 postas médicas. San Ignacio tierra del café y la rica miel de abeja. Provincia fronteriza al Ecuador.



El distrito de San Ignacio cuenta con una población de 31 771 habitantes según el censo 2005. El 76,2 % de la PEA se dedica a la agricultura, 19,4% a servicios y el resto a otras actividades económicas.

Atractivos Turísticos: Museo escolar Los Faicales: Exhibe bienes culturales arqueológicos líticos y cerámica de las culturas de la costa norte peruana. Asimismo, presenta fósiles de especies animales y plantas. Lun a vie de 9 am a 2 m. Av Colegio Tito Cusi Yupanque, San Ignacio 250.



Fuente: Google

### **Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio**

La I.E. N° 16462 “San Juan Bosco” se ubica en el Jr. Progreso N° 315, ciudad de San Ignacio, distrito y provincia del mismo nombre a una altura de 1324 m.s.n.m. del distrito y provincia de San Ignacio, región Cajamarca, creada por R.M. N° 9177 de fecha 22 de Mayo de 1961. Funcionó en los altos del Concejo Distrital de San Ignacio, con el nombre de “Escuela de Primer Grado Mixta” N° 623, siendo su

primera directora, la profesora Gladis del Carmen Guerrero Solórzano; luego como Escuela Primaria Mixta N° 636 y posteriormente como Escuela Primaria de Menores N° 16462 según R.D. N° 00080 de fecha 20 de Junio de 1990. Actualmente Colegio Primario y Secundario de Menores “San Juan Bosco” N° 16462, según R.D. N° 00861 – 98 – E.D. – Jaén. Desde su creación hasta la fecha ha sido dirigida por 12 directores, siendo el actual, el Profesor Desposorio Montenegro Paz.

Es importante señalar que el 20 de junio de cada año se celebra el aniversario de Nuestra Institución Educativa, fecha en que se amplía los servicios Educativos al nivel secundario.

La I.E. al cumplir 52 años al servicio de la educación, cuenta con módulos de laboratorio de química, biología y física; una aula de Tecnología Educativa; taller de música y danzas; área de Inglés (Secretaría de la I.E N° 16462 “San Juan Bosco”- San Ignacio).

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

En esta parte se tomarán en cuenta el enfoque histórico contextual que va “de lo general o lo particular; contextualizados desde la realidad mundial hasta nuestro objeto de estudio actual”. Y las tendencias, “que son características del objeto, es una regularidad no explícita, son las características del objeto de estudio”. OYAGUE & SEVILLA, 2006

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Cons Rodríguez, Néstor. La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México, julio de 2004.

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

[http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)

Así mismo todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

[http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)

La modernización educativa debe lograr un nuevo modelo de escuela, la que: “Estimula la creación de estructuras administrativas flexibles

que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional". <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>

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

<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

En general podemos decir que todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

[http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/1\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/1_2.htm)

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

[http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/1\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/1_2.htm)

Podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo “electivo-selectivo” con su diversidad propia de países más descentralizados y el modelo “administrativo-burocrático” más propio de los países centralizados. Evidentemente, este agrupamiento es general ya que, como se ha explicado anteriormente, son muchas las variables que intervienen, pero sí hay dos aspectos coincidentes, en grado distinto, en todos los países: la democratización en la toma de decisiones y la búsqueda de modelos eficaces de gestión. La democratización en la toma de decisiones supone un mayor grado de colegialidad y una mayor participación de la Comunidad Educativa. Hemos de señalar, sin embargo, que este inicio de introducción de la participación sólo afecta, de momento, a determinados sectores de la Comunidad Educativa como son los docentes. Esta participación va acompañada de una mayor autonomía de los centros que, paulatinamente, afecta a la organización pedagógica y aspectos administrativos como la gestión económica. ARMAS, M. (1998): “Dirección integral de centros educativos”. Tórculo. Santiago de Compostela.

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

No podemos olvidar que ningún Sistema Educativo es mejor ni peor que otro; es el que es como resultado de su historia y evolución. Lo mismo ocurre con los modelos de dirección y gestión: todos buscan la mejor fórmula para su funcionamiento y ninguno, tampoco, es mejor o peor. Es el que es, con sus virtudes y sus defectos y, como tal, los tenemos que percibir.

Alvarez (1991)	Villa y García (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modelo centralista funcionarial</li> <li>■ Modelo centralista participativo</li> <li>■ Modelo descentralizado de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirección buro-profesional</li> <li>■ Dirección gerencial</li> <li>■ Dirección buro-participativa</li> <li>■ Dirección pedagógica-profesional</li> </ul>
Estruch (2004)	Moreno (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modelo francés de selección funcionarial</li> <li>■ Modelo británico de selección de directores gerentes</li> <li>■ Modelo escandinavo de selección para el liderazgo pedagógico</li> <li>■ Modelo portugués de elección de un director no profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modelo político-modelo profesional</li> <li>■ Selección del director interna-externa al centro.</li> <li>■ Elección o selección</li> <li>■ Acceso abierto sólo al personal de centro o a cualquier otro docente con requisitos.</li> </ul>

FUENTE: Modelo de Dirección en Europa.

En **América Latina** existe una rica tradición en el campo de la gestión. Cassasus 2000; Lavín, 2002.

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

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

La administración moderna de instituciones educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para

la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución.

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las instituciones educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios.

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>

Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje. Hacia una mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14 (26), 2010. El **Perú** no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

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



Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir, a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación. Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, esto es, el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

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

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

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

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

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

Se hace necesario nuevos enfoques para abordar la realidad descrita, en cuanto a la formación de directivos, docentes y administrativos

para que usen estratégicamente su potencial, se redescubran y reiventen, colocando al servicio de la educación esa energía que provee su condición humana y luego, por sinergia, convertirla en energía organizacional.

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Es denominado también estado del problema, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema en la institución o ámbito de estudio OYAGUE & SEVILLA, 2006

En la I.E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en:

**Las funciones de Dirección Educacional se ejerce de manera tradicional**, pues desconoce la secuencia de estas funciones, le falta planificar para satisfacer los objetivos de la Institución Educativa, no organiza sus procedimientos administrativos para ejecutar su plan o planes de trabajo, posee escasa capacidad para dirigir y hacer realidad lo que se propone.

**Falta de liderazgo**, hasta la actualidad no se toma conciencia de su rol de líder, esto lo refleja en su conformismo, pasividad, trabajo rutinario a la deriva e incapacidad para transformar su I.E., y conseguir los logros deseados. Los encuestados aseguran que no predomina en su Director algún estilo de liderazgo.

**No posee un modo específico para ejercer su cargo directivo, carece de iniciativa, creatividad y confiabilidad de lo que dice para ser apoyado por sus colegas.** Esto determina que la I.E., no responda a las necesidades y expectativas de su comunidad.

**No delega oportunamente funciones a su personal,** haciendo que él se sature con el trabajo y no pueda cumplir en el tiempo indicado los objetivos previstos, le falta tomar decisiones.

**No se organiza el trabajo en equipo oportunamente.** El Director de la Institución Educativa manifiesta: “Los docentes sólo participan cuando se interrumpe el horario de clases; porque en horas extracurriculares no permanecen en la Institución Educativa” (Entrevista al Director. Junio, 2016).

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

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

**Las funciones que desempeña el Director d, son eminentemente prácticas administrativas**, pero pueden ser de gestión, vale decir, ir más allá de hacer oficios, llenar formatos, archivar. Estas son actividades secretariales, no administrativas.

**No se cumple con las funciones administrativas y pedagógicas pertinentes:**

“Yo interactúo con los docentes y personal administrativo desde el primer día de febrero que es el inicio de todo lo que es la planificación integral, ese es el trabajo vinculante e integral que me relaciona con ellos permanentemente, luego viene la labor de la ejecución que es de permanente supervisión, monitoreo, que es desde marzo, el primer día de clases, hasta la clausura. Luego después las labores de coordinación, solución de problemas, conflictos que surgen permanentemente; esa es la relación” (Entrevista al Director. Junio, 2016).

Desde el propio punto de vista del Director, la relación con los docentes se remite a asuntos de planificación, ejecución, coordinación y supervisión del servicio educativo, los cuales se encuentran dentro de las funciones de administración formal de un Director en la escuela. Según la Ley General de Educación, Ley 28044 del 28.07.2003, el Director tiene como una de sus funciones la de “planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo”. De la misma forma, los docentes corresponderán a esta actitud, para tratar asuntos pedagógicos y administrativos competentes de la dirección.

“Cuando yo me dirijo al Director hablo temas puntuales de lo que yo quiero hablar y lo que quiero dialogar con él. Son temas, que para mí

y a él le compete porque es el Director, entonces tratamos temas puntuales, pero volviendo a la realidad el aire le lleva a las palabras” (Testimonio docente. Junio, 2016).

Adicionalmente, se observa que la comunicación interpersonal entre Director y docentes no sólo busca el cumplimiento de tareas, sino que también es usada para ejercer la confrontación o presión respecto a posturas divergentes.

“El Director me dijo profesora por qué usted observa tanto lo que yo trabajo, por qué no se fija en su desempeño. Al Director no le gusta que nadie le fiscalice, le gusta hacer lo que le viene en gana, al margen de los instrumentos de gestión. No es un líder, no es un gerente educativo” (Entrevista docente. Junio, 2016).

**Existencia de un inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir.**

“Las funciones que ejecuto son dirigir e informar, reconozco que me falta, porque con no logro integrar a la Comunidad Educativa para mejorar mi Institución .No tengo bien en claro los estilos de Dirección, además no existen instituciones que formen directores”. (Testimonio del Director. Junio, 2016).

“Debido a mi displicencia directoral he perdido autoridad y los docentes actúan con indiferencia imponiendo sus ideas, esto dificulta la conducción de la Dirección”. (Testimonio del Director. Junio, 2016).

“Básicamente, el Director consultaba por ejemplo el Reglamento Interno, cómo debe venir el alumno, cómo debe venir el docente, el

personal administrativo; pero muy poco nos consultaba, solamente él decidía, tomaba decisiones y en las reuniones informa y nada más; es por eso que nosotros reclamábamos, en qué momento nosotros podemos participar, digamos, para tomar parte en la decisión que tome ¿no?, él siempre decía: se hace esto y venía a informar así” (Entrevista docente. Junio, 2016).

**El sistema productivo educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente.**

“El Director nos exige que nos desempeñemos bien, sin embargo, nos pone obstáculos, no motiva al personal, no reconoce nuestras actividades, no tiene en cuenta que la nueva era ha generado cambios formativos en la gestión de recursos y los nuevos espacios tecnológicos”. (Entrevista docente. Junio, 2016).

“Los docentes somos egoístas, no queremos trabajar en equipo, siempre nos estamos quejando de las nuevas propuestas que la dirección nos plantea, obstaculizamos la gestión con nuestra falta de respeto y tolerancia, si no asumimos compromisos no podemos explorar nuevos sistemas, menos poner en ejecución nuevas experiencias administrativas que hagan de la I.E. más eficaz y eficiente” (Testimonio docente. Junio, 2016).

**No se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la I.E.**

Las preferencias que el Director desarrolla genera la división entre los docentes o por lo menos, la falta de comunicación entre ellos, configurándose en la práctica grupos de apoyo a la gestión, grupos de

oposición o grupos de docentes de actitud políticamente neutral frente a la dirección. Lo mismo ocurre con el personal administrativo.

“Hay dos grupos ¿no?, el grupo del ex- director que se ha quedado, que todavía sigue minando y diciendo que va a regresar el otro director y el grupo que dicen que son los buenos pero tampoco lo quieren al de ahora y son capaces de hacer pacto con quien sea para echarlo (...) Realmente son bien poquitos los que lo apoyan, creo que no pasan de tres” (Entrevista al personal administrativo. Junio, 2016).

“Se nota que el Director tiene un trato para ciertas personas y otro trato para otras personas, yo no me puedo quejar, cuando he conversado siempre ha sido muy asertivo pero en otros casos como que está esperando qué más hay, ¿te das cuenta? entonces, imagino que habrá gente con los que se llevará mejor, no sé, pero como te digo no es mi meta, llevarme bien con él, mi meta es solamente cumplir con las labores” (Testimonio docente. Junio, 2016).

“Hay docentes muy cerrados que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza” (Testimonio del personal administrativo. Junio, 2016).

**La mala administración educativa produce básicamente el desperdicio de recursos y en torno a esta situación se ven perjudicados directamente alumnos, maestros y personal administrativo.**

“La mala administración impide que nosotros podamos planificar la gestión de materiales, si la dirección nos apoyara podríamos gestionar láminas, transparencias, medios audiovisuales entre otros, además la



dirección debe destinar una parte de los recursos directamente recaudados por cuotas de vacantes, libretas, constancias, para dedicarnos a nuestra tarea educativa y el personal administrativo al cuidado de los medios audiovisuales”. (Entrevista docente. Junio, 2016).

Hemos justificado cualitativamente el problema de investigación.

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

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

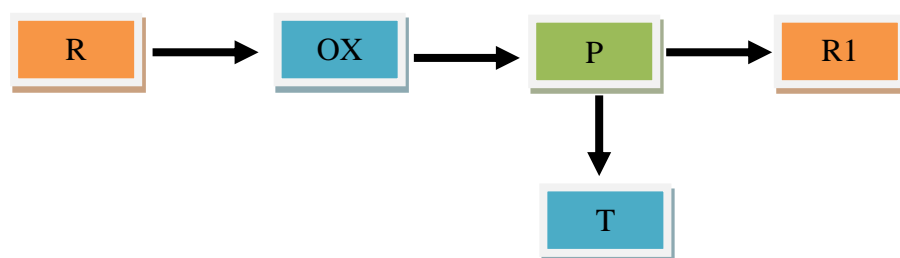
En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Descriptivo Propositivo**

#### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación adoptó el siguiente diseño:



**Fuente:** Elaborado por el investigador.

## **Diseño Analítico**

El plan de acción para el desarrollo de nuestra tesis, consistió en las siguientes etapas:

**Primera Etapa:** Análisis tendencial del desarrollo del Proceso de Gerencia y Dirección Educacional a nivel internacional, en Latinoamérica y en el Perú. Para ejecutar esta tarea, utilizamos el método histórico-lógico.

**Segunda Etapa:** Elaboramos un estado del arte sobre la producción intelectual acerca del problema de investigación.

**Tercera Etapa:** Diseñamos la propuesta, con el propósito de establecer las relaciones y regularidades de los procesos y componentes, esto es, justificar la solución formal del problema.

### **1.4.1. Población y Muestra**

#### **Población**

Está constituido por 1 Director, 10 docentes, 1 personal de servicio, vale decir, por todos los trabajadores de la Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio, Provincia de San Ignacio, Departamento de Cajamarca.

Director	1
Docentes	10
Personal administrativo	1

**U = 12 participantes.**

## Muestra

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

**U = n = 12 participantes.**

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

#### Materiales

- Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos.

#### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista en Profundidad	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

### 1.4.3. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos

#### Método

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que permitieron abordar con profundidad las Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educacional.

- ❖ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el nivel de desarrollo del pensamiento creativo en los estudiantes.
- ❖ **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del nivel de desarrollo del pensamiento creativo.
- ❖ **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 grupos de estudiantes en el aula.

- ❖ **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudiaron 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 al alumno 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 se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, guías de observación y encuesta, para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
  - Coordinación con el Director.
  - Coordinación con los docentes.
  - Preparación de 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.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

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

**PALACIOS, Gento. (1996).** Propone un modelo de Calidad Total adaptado a las instituciones educativas que incluye los siguientes componentes: El producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el efecto de impacto de la educación – que denomina indicadores, o variables dependientes o de criterio - , y la disponibilidad de medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos, la metodología educativa y el liderazgo educativo- que denomina predictores o variables independientes o determinantes. PALACIOS, Gento. Modelo de Calidad Total adaptado a las Instituciones Educativas. 1996.

**HUARIPATA, J. (2006).** Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicochea” de Cajamarca, para brindar un servicio de calidad, durante el año 2006. Tesis que fue presentada para obtener el Grado Académico de

Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, Perú. Llegó a las siguientes conclusiones.

La propuesta del modelo de gestión en términos teóricos es el resultado del análisis de diversos autores, buscando coincidencias y resolviendo divergencias unido a la experiencia y la vivencia en la Institución que ha permitido percibir algunas debilidades que son necesarias fortalecerlas para el correcto funcionamiento de la misma. Esto dependerá del liderazgo que ejerza el órgano directivo y jerárquico, de una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo. HUARIPATA, J. Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicochea” 2006.

**FERNÁNDEZ BRAVO**, Carlos Alberto. (2011). Tesis Doctoral. “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”

### Objetivos

Analizar la relación existente entre la inteligencia organizacional y las competencias gerenciales como atributo de aprendizaje del personal directivo del sector financiero.

Analizar la relación existente entre las disciplinas de aprendizaje: Visión Compartida, Cambio de Paradigmas, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo y la Inteligencia Organizacional como atributos de las competencias gerenciales del personal directivo del sector financiero.

Caracterizar las Formas de Intervención de Desarrollo Organizacional a implementar para facilitar la inteligencia organizacional en el personal directivo del sector financiero.

Proponer un Programa de Cambio Planificado que lidere el personal directivo de la Organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, a objeto de facilitar en el sistema humano cultural el aprendizaje de la inteligencia organizacional.

Concluye:

El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente.

Facilita la creación de espacios institucionales para la innovación y la mejora, descentralizar ámbitos de toma de decisiones, otorga grados mayores de autosuficiencia, e induce a generar procesos y funciones conjuntas entre gerentes del área financiera y el personal adscrito a la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología

Las Competencias Gerenciales van de la mano con lo que indica Druker (2003), una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.



**BARBA ABAD, Mayte. (2011).** Tesis doctoral. “Diagnósticos de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos”

En este estudio afirma que la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral; sin embargo, esto no sucede así con otras competencias que en teoría deberían ser muy importantes en la empresa moderna y en función de la llamada sociedad del conocimiento: La capacidad de aprender, la innovación y la comunicación. Para estas últimas encontramos discrepancia entre la alta dirección, que les concede un nivel muy elevado y la gerencia que les otorga un valor muy bajo.

Destaca también que la gerencia, el que directamente está en contacto con lo operativo, considera al liderazgo como una competencia fundamental y nos preguntamos a qué tipo de liderazgo se refiere, cuando no otorgan igual valor a la capacidad de aprender, la innovación y la comunicación, que se atribuyen a las empresas contemporáneas.

Finalmente, no podemos dejar de destacar la necesidad de elevar la calidad educativa de nuestras instituciones ya que los estudiantes reconocen que son deficiencias en competencias básicas para el desempeño laboral.

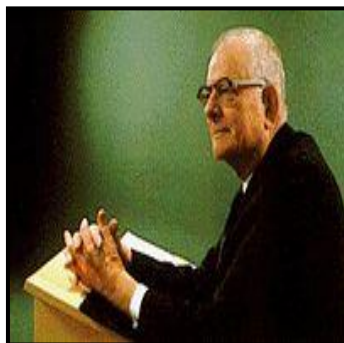
**RIFFO MUÑOZ, Humberto Hernán. (2014).** Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. “Gestión educativa y resultados académicos en escuelas municipales”

Concluye que:

La propuesta de estrategias y acciones planteadas por los directores en sus planes de mejoramiento, donde el 53% de los establecimientos adscriben su mejora en la implementación de mecanismos de seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes, por la incorporación de sistemas de monitoreo y acompañamiento al aula por parte del Director y el equipo directivo en el 92% de los establecimientos, y por la implementación de procedimientos para evaluar las fortalezas y debilidades de los profesores y estudiantes en el 71% de los establecimientos que forman parte del estudio.

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming**



William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

[wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](https://wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)

#### **Los 14 puntos de Deming para lograr la Calidad Total**

ITLOW, Howards S. y Shelly J. Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 1993. 280pp

**1. Crear constancia de propósitos para la mejora de productos y servicios mediante la innovación, la investigación y la búsqueda de la mejora constante.**

Se recalca un compromiso con el mejoramiento de la calidad. Para esto se debe asignar recursos para la innovación y para el nuevo diseño de productos y servicios, también se tiene que proveer recursos para capacitación, educación e investigación siempre con el fin de mejorar la calidad. Pero si la administración superior carece de perspectiva a largo plazo, no asignara recursos racionalmente; por eso, se debe tener siempre en mente que la empresa perdurara en el negocio en el futuro. Más que pensar en hacer dinero se debe pensar en lo dicho anteriormente “mantenerse en el negocio” y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento. Los administradores que siguen la filosofía de Deming se ocupan de los problemas de hoy y mañana.

Constancia en el propósito significa:

- Innovación.
- Investigación e instrucción.
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio.
- Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

## **2. Adoptar una nueva filosofía.**

El fundamento de la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, cómo mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”, o sea, no debemos cometer el error de los norteamericanos quienes toleran demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio a los clientes, necesitamos una nueva actitud donde los errores y el negativismo sean inaceptables. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

## **3. Dejar de confiar en el control de calidad tradicional, dejar de confiar en la inspección masiva.**

La inspección masiva consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo racionalizar el proceso. La inspección masiva nos dice indirectamente que se espera encontrar errores y defectos. "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran". IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

## **4. No basarse en los precios sino en la calidad.**

Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de

camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

**5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.** IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

El Dr. Deming dice: “Mejorar constantemente el sistema significa reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades”.

Hay cuatro maneras de mejorar la calidad de productos y servicios:

- Innovación de Productos y Servicios.
- Innovación de los Procesos que crean los Productos y Servicios.
- Mejoramiento de Productos y Servicios actuales.
- Mejoramiento de los Procesos existentes.

**6. Instituir la capacitación**

“Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Este punto nos indica que la administraron tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y

conocimiento adecuados para la realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

## **7. nstituir el Liderazgo.**

“Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuándo alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada. Saber quién necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente. Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo interés y reto en el trabajo y alegría para realizarlo. Un líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder” Este punto se enfoca en la tarea del supervisor, la cual consiste en verificar el mejoramiento incesante. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

## **8. Eliminar el temor e inculcar seguridad en la gente.**

El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración de la frecuencia cardíaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de

esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

#### **9. Eliminar las barreras que impiden el trabajo en equipo.**

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro". Las organizaciones no se crean con barreras. Una entidad nueva comienza con un espíritu de equipo, unidad y cooperación; sin embargo, estas actitudes se desvanecen pronto a medida que surgen problemas de comunicación, competencia y temor. Las barreras impiden la buena marcha de un proceso, y todos en el proceso se ven perjudicados. Cuando existen barreras en el sistema, hay más piezas por rehacer y los costos aumentan mientras que la calidad y la satisfacción de la clientela decaen. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

**10. Eliminar los lemas, exhortaciones (slogans) y las metas a los trabajadores.**

La determinación de metas, lemas, los carteles se han extendido tanto que ya la aceptamos como una manera positiva de motivar a los empleados y de mejorar el desempeño. En realidad el efecto es todo lo contrario. El Dr. Deming dice: "Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes. Generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración está descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral." IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

**11. Eliminar el concepto de cuota numérica (no la calidad sino la cantidad)**

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

**12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.**

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales



imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras”. Los equipos, los materiales, las herramientas, los métodos y las técnicas defectuosas le impiden al trabajador hacer bien su labor y sentir satisfacción por su desempeño. Esto se explica porque los trabajadores ahora no buscan solamente una buena remuneración, sino también buscan sentirse bien con la labor que realizan, buscan sentir que pueden hacer artículos buenos que les permitan sentirse orgullosos de la capacidad que tienen para realizar su tarea. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

### **13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.**

La educación y la capacitación serán necesarias para enseñarles a las personas sus nuevos trabajos y sus nuevas responsabilidades, preparar empleados para los cargos del mañana y evitar el desánimo. El Dr. Deming dice: “El mejoramiento de la productividad significa que para algunas líneas de trabajo se necesitarán menos empleados. Pero al mismo tiempo, se necesitaran más personas en otras líneas. La educación y la capacitación prepararán a las personas para los nuevos cargos y para las nuevas responsabilidades”. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

### **14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.**

Para llevar cabo la misión de lograr la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración como un plan de

acción. Muchas veces los administradores del nivel intermedio son quienes se enteran de lo importante que es alcanzar la calidad y los administradores del nivel superior ignoran esto. Piensan que ya saben todo lo que necesitan saber. Se aferran a la idea de que “los que saben, saben”. Por esto los administradores del nivel intermedio tienen que persuadir a la administración superior para que se comprometa con la filosofía; de lo contrario no habrá esperanza de cambio. IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

### 2.2.2. Teoría Clásica de La Administración de Henry Fayol



Henry Fayol, (Estambul, 1841 - París, 1925) fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más

**FUENTE:** Imagen de Google.

Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)

Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración Industrial y General*, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Frederick Winslow Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra de sus obras, *La Incapacidad Industrial del Estado* (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica. Fayol, Henri (1916).

El modelo administrativo de Fayol 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.

Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió *Administración Industrielle et Générale*, donde describe su filosofía y sus propuestas.

## Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: Fayol, Henri (1916).

- ❖ **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ❖ **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ❖ **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ❖ **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ❖ **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ❖ **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

## Principios de la Administración. ÍDEM

Además es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la Administración:

1. **División del trabajo:** Especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** El gerente es la Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar

obediencia de los Empleados; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3. **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal:** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar:** Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden:** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad entre blancos y negros:** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. **Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. **Espíritu de equipo:** La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.



**FUENTE:** Elaborado por Investigador.

### 2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert



Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la Escala de Likert y el Modelo de Vinculación. Fecha de nacimiento: 5 de agosto de 1903, Cheyenne. Fecha de la muerte: 3 de septiembre de 1981, Ann Arbor. (WIKIPEDIA.ORG,

2013)

FUENTE: Imagen de Google.

LIKERT S., (1972.) A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros

estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores .

LIKERT S., (1972.) Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación



LIKERT S., (1972.) Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el Sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”. Bajo el Sistema de Administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el Estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert. LIKERT S. , (1972.)

Variable del Sistema	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
liderazgo				
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Según Hodgets, la utilización del Modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

### Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son: (LIKERT S. , 1972.)

**Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados

obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

**Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

**Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas

administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

LIKERT S., (1972.) Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Estrategias Gerenciales:** Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

<http://johannicolina.blogspot.pe/2013/07/estrategias-gerenciales.html>

**Dirección Educativa:** Es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada pre visualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas. Se asume como un proceso, en el que se pre visualiza el futuro y se fijan objetivos esenciales, lo que converge con la idea de que la dirección, en el contexto educativo, tiene como contenido a la educación del hombre.

[https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n\\_Educativa](https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_Educativa)

**Clima Organizacional:** Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

**Cambio Organizacional:** Cambio Organizacional se define como: La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

**Diagnóstico Organizacional:** Un diagnóstico organizacional consta de ciertos aspectos, aspectos que lo hacen ser lo que es. El diagnóstico es una forma analítica de proveerle a las organizaciones oportunidades para su mejora, todo esto mediante un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización. Durante el diagnóstico se pretende examinar y mejorar las formas de entablar una buena comunicación de manera interna o externa en la organización y en todos los niveles posibles, así como todos los productos que se utilizan dentro y fuera de la organización con la finalidad de comunicar algo, propias de cada uno de los sujetos que la conforman.

<https://psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com/2013/09/01/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas-parafrasis/>

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS

##### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Determinar la Dirección y Control – Dirección Educacional en la  
Institución Educativa N° 16462 “San Juan Bosco”**

Indicador	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
El rol que ejerce el Director en la I.E.	0	0	2	6	4	12
Relación Director-Docentes, Director-Personal Administrativo.	0	0	2	7	3	12
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.	0	0	1	6	5	12
Cómo resuelve el Director el manejo de conflictos en la I.E.	0	0	1	9	3	12
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.	0	0	2	2	8	12
La organización de la I.E. es adecuada.	0	0	3	7	2	12
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	0	3	8	1	12

El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.	0	0	1	9	2	12
--	---	---	---	---	---	----

**Fuente:** Guía de Observación aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

## Análisis

La guía **de** observación nos demuestra que la dirección y control como la gestión administrativas o dirección educacional que se dan en la I.E. está considerado dentro de rango de “malo”, lo podemos confirmar: De 12 participantes; 6 consideran malo el rol que ejerce el Director en la I.E, 7 consideran mala la relación que se da entre Director-Docentes, Director – Personal Administrativo; así mismo la toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director es considerada mala; 9 consideran malo el manejo de conflictos por el Director de la I.E; 8 consideran muy malo el proceso que se da para el cumplimiento de las metas y objetivos de la I.E.; 7 consideran mala la organización que se da dentro de la I.E.; 8 consideran malo el proceso que se da para la motivación, el liderazgo, la guía, estímulo y actuación en la I.E.; y 9 observados ratifican que el proceso de control y la toma de decisiones no se lleva a cabo de modo adecuado.

## RESULTADOS DE ENCUESTA

**Cuadro Nº 01**

### Liderazgo Educativo en el Director

¿Predomina el Liderazgo Educativo en el Director?	Nº	%
Sí	4	33%
No	8	67%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16262 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### Análisis

El liderazgo Educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente” Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada. 67% de los encuestados afirma que no existe liderazgo educativo y el 33% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico.

**Cuadro Nº 02**

### Modos de Dirigir su Institución Educativa

¿Cuál es el Modo de Dirigir a su Institución Educativa?	N	%
Dirección autocrática	0	0%
Dirección indiferente	8	67%
Dirección democrática	4	33%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.



### **Análisis**

67% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 33% la dirección democrática. Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática. Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

### **Cuadro N° 03**

#### **El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal**

<b>¿El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### **Análisis**

75% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y 25% afirma que sí delega. Esto quiere decir que la delegación de funciones “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”. Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

**Cuadro N° 04**

**Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente**

<b>¿Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	2	17%
No	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

**Análisis**

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”. MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91      83% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 17% que sí.

**Cuadro N° 05**

**Motivación a los Trabajadores**

<b>¿El Director motiva a los trabajadores (docentes y personal administrativo)?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### Análisis

92% de trabajadores respondieron que no son motivados por el Director de la I.E., no teniendo en cuenta que este factor es clave para desarrollar el clima institucional y mejorar el trabajo del personal.

**Cuadro N° 06**

### Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo

¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?	N	%
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### Análisis

75% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.

**Cuadro N° 07**

### Desarrollo de las Funciones

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	N	%
Falta de recursos materiales	1	8%
El Director no respeta las labores	2	17%
Falta de comunicación con el Director	5	41%
Exclusión y favoritismo	2	17%
Falta de liderazgo directivo	2	17%
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### **Análisis**

41% de los trabajadores expresa que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con el Director; 17% porque el Director no respeta las labores, se da la exclusión y favoritismo, y por la falta de liderazgo directivo respectivamente; 8% expresa que hace falta recursos materiales.

**Cuadro Nº 08**  
**Cumplimiento de Objetivos**

<b>¿Los trabajadores cumplen con los objetivos establecidos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	2	17%
A veces	3	25%
Nunca	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### **Análisis**

Los objetivos trazados por el Director no se cumplen. 58% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados. 25% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 17% que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados.

**Cuadro N° 09**  
**Descentralización de la Autoridad y las Actividades**  
**Administrativas**

¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?	N	%
Siempre	2	17%
A veces	2	17%
Nunca	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

**Análisis**

La dirección educacional de la Institución nunca descentraliza las actividades y funciones; 67% de administrativos manifestaron que nunca, 17% responden que a veces.

**Cuadro N° 10**  
**Enfrentamiento a los Problemas Administrativos**

¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?	N	%
Involucrando al personal.	3	25%
Imponiendo órdenes.	4	33%
Capacitando en forma general.	2	17%
Realizando sesiones de trabajo.	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### **Análisis**

La dirección educacional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 33%. Esto desencadena incomodidad entre los trabajadores de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problemática.

**Cuadro Nº 11**  
**Participación de los Trabajadores**

<b>¿Participa Ud. en la planeación y ejecución de actividades?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	2	17%
A veces	3	25%
Nunca	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### **Análisis**

58% de los encuestados, señalan que no participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución; 25% responde que a veces.

**Cuadro Nº 12**  
**Comunicación e Integración en la I.E.**

<b>¿Hay comunicación e integración en su I.E?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

### Análisis

La mala comunicación y la desintegración afecta el desempeño académico y administrativo. 92% de los encuestados expresa que no hay comunicación e integración en la Institución.

**Cuadro Nº 13**  
**Relación entre Trabajadores y Directivos**

¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes y personal administrativo) y el Director?	N	%
Muy Buena.	1	8%
Buena.	2	17%
Regular.	3	25%
Mala.	4	33%
Muy Mala.	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, director y personal administrativo) de la I. E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio. Junio, 2016.

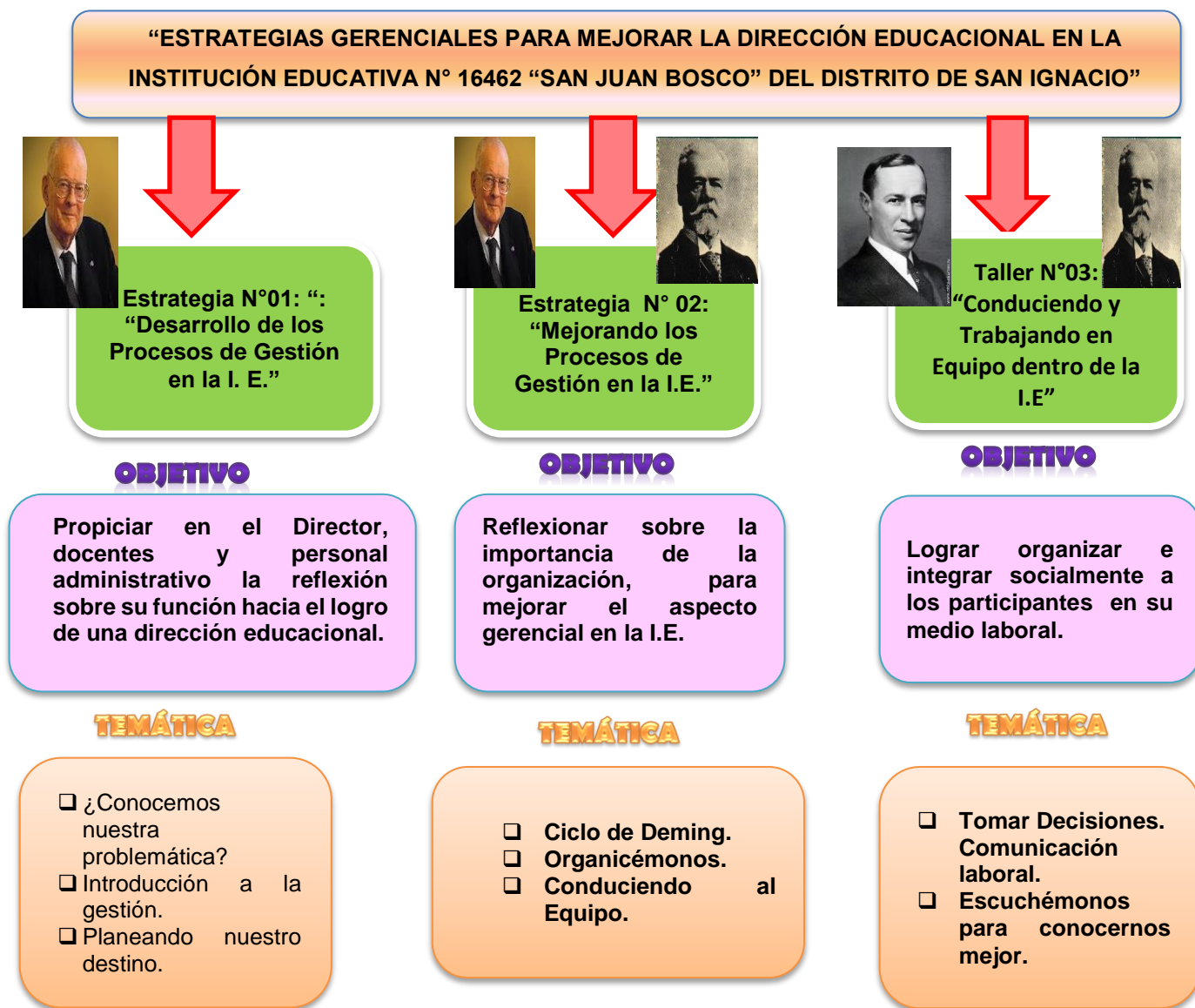
### Análisis

Las relaciones que se desarrollan entre trabajadores y el Director son malas (33%). Una clara justificación del problema de investigación.

Logramos justificar cualitativamente y cuantitativamente el problema de investigación haciendo ver su naturaleza mixta.

## PROPUESTA

### 3.2. MODELO TEÓRICO



#### 3.2.1. Realidad Problemática

La educación y su comunidad necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración General cuenta con una rama denominada Administración Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan



en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. LEROY69 (seudónimo). Blog: administración educativa; Sección: temas variados; blogger: buenastareas.com; 2010. Es cuando se proponen estrategias gerenciales para solucionar el problema de investigación.

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

Los directores de las instituciones educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Una programación conducida en forma vertical y aislada, sin la participación de docentes y del personal administrativo; obvia la función académica, la orientación docente, las innovaciones tecnológicas y el desarrollo humano y personal.

La realidad en función de la gestión gerencial es llevada por el Director con debilidades en su competencia profesional y poco liderazgo, lo cual dificulta la toma de decisiones, la comunicación fluida, falta de interés, deficiencias para resolver conflictos, poca motivación y escasa conexión con el contexto de la realidad institucional.

Mejorar la calidad de la educación es una demanda permanente en la mayoría de los países del mundo. Las miradas están puestas en los sistemas educativos y cada vez más se adelantan reformas para responder a los desafíos y necesidades de la época.

### **3.2.2 Objetivo de la Propuesta**

- Diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Dirección Educativa en la I.E. N° 16462 “San Juan Bosco” del Distrito de San Ignacio.

### **3.2.3 Fundamentación**

#### **Fundamentos Teóricos**

**Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming:** No es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

**Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol:** El modelo administrativo de Fayol 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. 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 Clima Organizacional de Rensis Likert:** Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.

### **Fundamento Administrativo**

Para que una I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Una estrategia gerencial 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 a través de las estrategias gerenciales.

### **Fundamentación Pedagógica**

[es.scribd.com/doc/78168484/Thesaurus-Final](https://es.scribd.com/doc/78168484/Thesaurus-Final)

Es necesario que el Director, docentes y personal administrativo tomen conciencia de la labor que desempeñan, para tal efecto es necesario que se capaciten y actualicen permanentemente; que coordinen, planifiquen y organicen 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 el Director, los docentes y el personal administrativo.

Esta influencia implicará que el Director, los docentes y el personal administrativo 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.

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta**

La propuesta consta de tres estrategias, conformadas por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Las estrategias son una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de la propuesta.

## **Estrategia N° 01: “Desarrollo de los Procesos de Gestión en la I.E.”**

### **Resumen**

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

El Director de la I. E. manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

En un escenario direccioncita, marcado por las directrices, las órdenes y las imposiciones, no resulta tarea fácil caracterizar la actuación directiva en la I. E. sus problemas, sus posibilidades y la actuación de sus sujetos. Ello porque, pocas veces, se dice y se reclama del directivo que produzca una concepción estratégica gerencial de la I. E.

### **Fundamentación**

Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming; la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer y posesional la I. E.

## Objetivo

Propiciar en el Director, docentes y personal administrativo la reflexión sobre su función hacia el logro de una dirección educacional.

## Análisis Temático

### Tema N° 01: ¿Conocemos Nuestra Problemática?

De lo que se trata en el planteamiento de esta estrategia es que los participantes reflexionen acerca de la problemática en Gestión Administrativa y Educativa de la I.E. a través de los siguientes pasos:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

### Tema N° 02: Introducción a la Gestión

- Se presenta a los participantes un texto reflexivo.
- Se promueve la reflexión personal y el compromiso

*“Manuel, recientemente, ha asumido por concurso la labor de Director en una I.E. de San Ignacio. Sus diez años de experiencia como docente comprometido con la realidad de su institución, le han permitido reconocer fortalezas y debilidades en la organización, en el desempeño de los docentes, en los padres y madres de familia. Esta semana ha estado revisando la documentación del Ministerio de Educación. Está preocupado porque se da cuenta que es necesario generar algunos cambios...”*

Las respuestas a estas inquietudes tienen que ver con la gestión de la institución... Si eso es así... **¿Cómo definiría gestión?**



**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

Sabiendo que pueden coexistir rasgos de varios modelos de gestión, analice su Institución Educativa e identifique las características que definen el modelo de gestión que se está dando. Esta pregunta debe ser contestada por usted, un equipo de docentes, personal administrativo y Director de la Institución Educativa.

Características de la Gestión en mi Institución Educativa	Modelos

**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)



### **Tema N°03: Planeando nuestro Destino**

**A.** Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Cuáles son los componentes de las estrategias gerenciales?

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre los componentes de las estrategias gerenciales.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

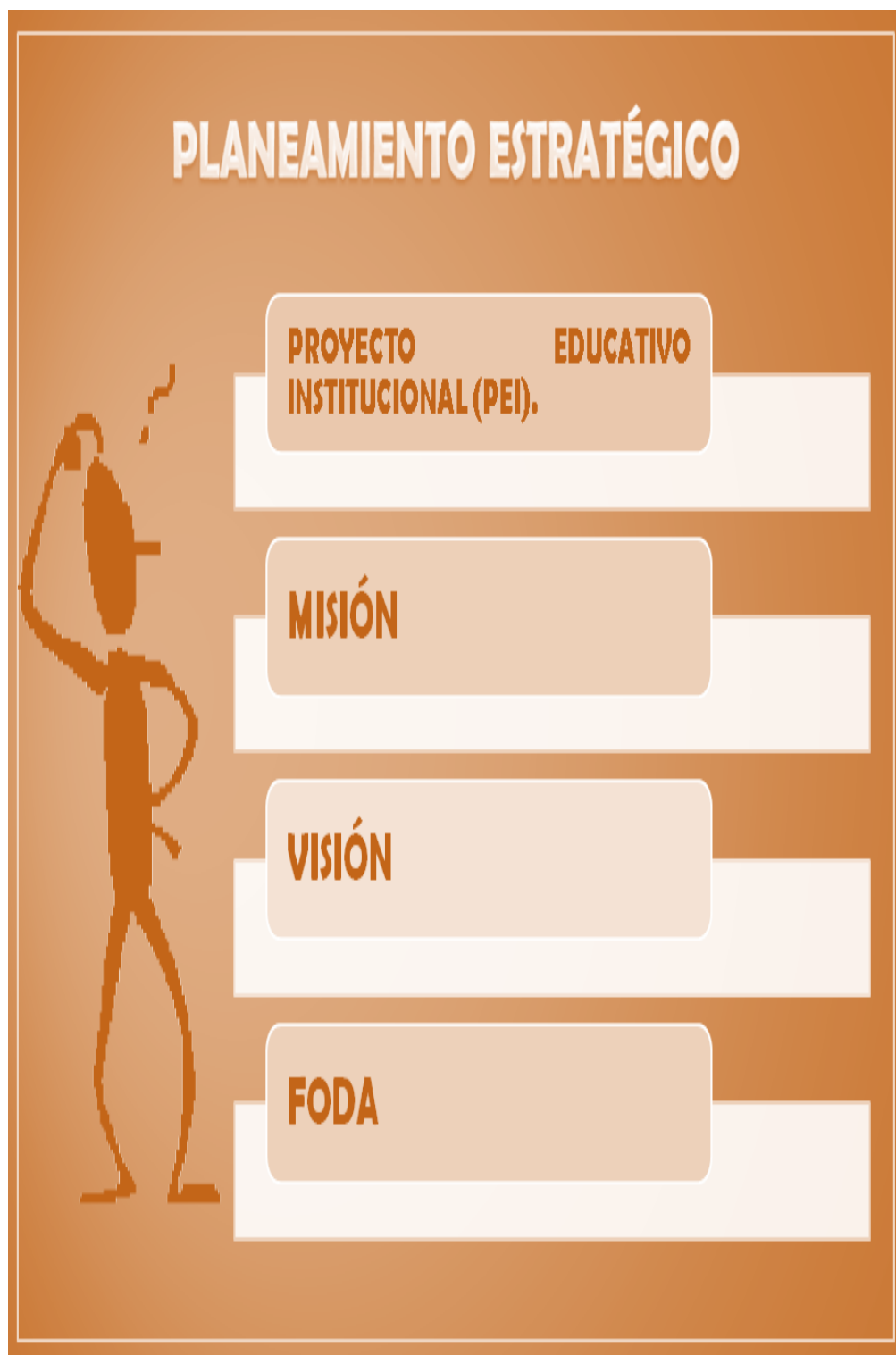
**B.** Exposición de características de las estrategias gerenciales a través de un power point.

- En equipos comentan y realizan un cuadro comparativo de gerencia estratégica y dirección educacional.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

**C.** Mediante una exposición diálogo se explican los procedimientos del dominio de uno mismo.

- Realizan algunas técnicas del control de emociones y proponen otras.
- Sacan conclusiones y las representan.

Después se pedirá a los participantes que construyan instrumentos a utilizar dentro de la I.E. para mejorar procesos educativos y administrativos.



**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

## Desarrollo Metodológico

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

<b>Partes Componentes de una Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<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 Ejecución de la Estrategia

**Mes:** Agosto, 2016

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de la Estrategia

Estrategia N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

### Evaluación de la Estrategia

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar la estrategia.

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

<b>I. Objetivo de la Estrategia (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 de la Estrategia (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 de la Estrategia.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue:			
El tema <b>más</b> 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 fue:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

## **Conclusiones**

1. Es importante que el Director, docentes y personal administrativo manejen criterios y técnicas de estrategias gerenciales. Así se mejorará el proceso de gestión administrativa.
2. La parte práctica es esencial ya que permitirá que los participantes interactúen e intercambien experiencias, conocimientos, ideas, practicas sobre las diversas estrategias gerenciales.

## **Recomendaciones**

1. Profundizar las temáticas planteadas.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar lo aprendido en la estrategia.

## **Bibliografía**

- HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- UNESCO. (1994). "GESEDUCA: Gestión educativa, un modelo para armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.
- MATUS, Carlos. (1987). "Política, planificación y gobierno" en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

## **Estrategia N° 02: “Mejorando los Procesos de Gestión en la I.E.”**

### **Resumen**

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” Amarate, 2000: 11, a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” Álvarez, 1988:23. Para ello debemos incentivar a la organización y el liderazgo en la I.E. para impulsar el desarrollo institucional.

### **Fundamentación**

Esta estrategia se fundamenta en la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: El modelo administrativo de Fayol 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.

## **Objetivo**

Reflexionar sobre la importancia de la organización, para mejorar el aspecto gerencial en la I.E.

## **Análisis Temático**

### **Tema N°01: Ciclo de Deming**

Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar – Hacer – Verificar - Actuar (PHVA).

- Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una Institución Educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000.
- Esta estrategia permitirá reflexionar sobre los procesos que se dan en la I.E., para ello los participantes deberían de conocer el ciclo para poder plasmarlo en el desarrollo de su Institución.
- Teniendo en cuenta lo trabajado anteriormente, identifique un proyecto que desee implementar y ubíquelo en una de las dimensiones de la gestión educativa. Luego aplique el ciclo PHVA, especificando lo que haría en cada paso.





**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

## **Tema N°02: Organicémonos**

**A.** Recuperamos saberes previos mediante las preguntas ¿Qué entiendes por organización? ¿Cuál es el proceso de una organización?

- Presentan y leen sus respuestas.
- Se da el sustento teórico del sistema organizacional. Desarrollan dos ideas de la exposición.

**B.** Exposición a través de un power point sobre estrategia gerencial: Definición, diferencias entre planificación y ejecución.

- Realizan preguntas al expositor sobre el tema.
- En equipos determinan las bondades de las ocho etapas del cambio exitoso.
- Exponen sus trabajos.

**C.** Exposición dialogo sobre las aptitudes sociales y sus competencias.

- Determinan cuáles son las aptitudes positivas y negativas de las diversas conductas sociales en su Institución.
- Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la organización.
- Observan el power point: “el secreto para ser feliz”.
- Expresan sus ideas, reflexiones y compromisos.

### **Tema N°03: Conduciendo al Equipo**

**A.** En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Qué es la dirección educacional y cuáles son sus principios?

- Se sistematiza las respuestas.
- Se da el sustento teórico de la dirección educativa y los principios orientadores de ésta.
- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.

**B.** Presentamos la silueta de una persona (líder) y pedimos que en forma grupal escriban tres cualidades que debe tener un líder.

- Exponen sus aportes y promovemos el comentario.
- El formador completa algunas cualidades más de ser necesario.

**C.** Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre liderazgo.

- Exposición del fundamento teórico de liderazgo.
- Dialogo argumentativo sobre el tema.
- Escriben en forma individual tres ideas sobre lo expuesto.
- Exponen sus trabajos y comentan indicando cómo se han sentido.

## Desarrollo Metodológico

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

<b>Partes Componentes de una Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<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 Ejecución de la Estrategia

**Mes:** Setiembre, 2016.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de la Estrategia

Estrategia N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

### Evaluación de la Estrategia

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar la estrategia.

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

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

## **Conclusiones**

1. Es importante que dentro de la Institución Educativa se plasme la idea de que la organización es fundamental para mejorar la dirección educacional mediante una estrategia gerencial.
2. Lograr la motivación y desarrollar el liderazgo dentro de la I.E.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar estas presentaciones a la I.E.
2. Definir nuevas presentaciones o dinámicas para esta estrategia.
3. Socializar la propuesta a otras instituciones educativas en beneficio de las estrategias gerenciales para mejorar la dirección educacional.

## **Bibliografía**

- HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- KATZENBACH, Jon. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

## **ESTRATEGIA N° 03: “EL TRABAJO EN EQUIPO”**

### **Resumen**

En el medio laboral institucional todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias, expectativas, que convierte los hechos en símbolos y que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: Pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen.

La estrategia permitirá desarrollar en los participantes la capacidad para estructurar socialmente su medio laboral; así mismo sentar las bases para que se dé la integración entre pares y grupo de trabajo.

### **Fundamentación**

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y ecologista es un enfoque progresivo al de la administración científica:



de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organización, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica.

La estrategia también se fundamenta en la teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional (LIKERT S.,1972.).

### **Objetivo**

Lograr organizar e integrar socialmente a los participantes en su medio laboral.

## **Análisis Temático**

### **Tema N° 01: Toma de Decisiones**

De lo que se trata es 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. En un punto central colocamos tantas cartulinas como grupos de trabajo, una barra de pegamento, un rotulador, un periódico y una revista, un par de tijeras. Consignas de partida (se dicen a todos los participantes): Cada grupo habrá de hacer una obra artística plástica representando una casa, un sol grande, una montaña y una persona. Todas las partes del collage han de estar pegadas a la cartulina y rotulado al menos el título. Sólo se podrá utilizar el material que el Facilitador coloque en la mesa central. Tenemos 10 minutos para realizar la actividad. Antes de cumplirse los 10 minutos se han de entregar los collages a la Facilitadora.

Una vez hechos los grupos y dadas las consignas generales, se les da un tiempo antes de comenzar el trabajo para repartir los roles específicos de cada grupo, que se organicen y se asigne qué parte va a realizar la observación. Si hay más de tres grupos ocupados con el collage, podemos darles roles repetidos. Hay que hacer especial hincapié en que nadie se puede salir del papel asignado. Una vez explicados los roles a todos los grupos, se coloca el material en el centro y se da la señal de inicio.

Roles específicos:



**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

### 3º GRUPO:



**NO COOPERA**

### 4º GRUPO:



**SUMISIÓN**

**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

#### **4º grupo:**

- Trabajan en su collage sin meterse con nada ni con nadie y mientras no encuentren dificultades o conflictos.
- Nunca se enfrentarán ante órdenes o agresiones.
- Su postura es la sumisión y el acatamiento.
- Mientras no se metan con ellos, continuarán trabajando.

## **Tema N° 02: La Comunicación Laboral**

**A.** En equipos representan mediante un sociodrama la función, el rol de la comunicación.

- Comentan sobre las representaciones realizadas.
- Analizan una separata con contenidos de la función, el rol de la comunicación.
- Por equipos redactan ideas principales de la función, rol y perfil del director.
- Exponen sus trabajos.

**B.** Exposición y práctica de pautas metodológicas para la formación de buenos comunicadores (lideres)

- Establecen compromisos para su formación personal.
- En forma anónima lo escriben y pegan en la silueta presentada de “soy un líder”.

**C.** Observan un power point sobre las características de la comunicación.

- Comentan la importancia de la comunicación, para realizar trabajos de innovación.
- Entregamos fotocopias del proceso de la comunicación para cada equipo para que lo analicen y expliquen al macro grupo.
- Proponen temas de comunicación a partir de su práctica directiva o pedagógica.

- Establecen compromisos personales de los talleres desarrollados.

### **Tema N° 03: Escuchémonos para Entendernos Mejor**

“Si ponemos cuidado en escuchar a las personas que nos rodean, será más fácil que encontremos soluciones a las dificultades que tenemos con ellas”. [WWW.Slider.com.pe](http://WWW.Slider.com.pe) . En esta estrategia de lo que se trata es comprender la importancia de demostrar a la otra persona que le estamos escuchando. Podemos enseñar alguna fotografía de personas que se está escuchando cuando hablan. Preguntamos si saben cuáles son las señales de que la otra persona nos está escuchando y hablamos sobre ello:

1. Mirar a la otra persona.
2. Postura adecuada en dirección al otro.
3. Movimientos afirmativos de cabeza.
4. Gestos de la cara que manifiestan interés.
5. Preguntas sobre lo que nos están contando, si es preciso.

Les preguntamos si han visto esto en las personas que les escuchan a ellos. Si ellos hacen eso cuando escuchan. Comentamos cómo nos sentimos cuando otra persona nos escucha y cómo nos sentimos cuando no nos escucha. Qué hacemos cuando nos esforzamos en escuchar a otra persona. Animamos a algunas personas a que escenifiquen estas actitudes.



**FUENTE:** Elaborado por el Investigador.

### **Desarrollo Metodológico**

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

<b>Partes Componentes de una Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<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 Ejecución de la Estrategia**

**Mes:** Octubre, 2016.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.



## Desarrollo de la Estrategia

Estrategia N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## Evaluación del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar la estrategia.

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

I. Objetivo de la Estrategia (Marca con una X )		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO

II. Contenidos de la Estrategia (Marca con una X )			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la Estrategia.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
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 fue:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

## **Conclusiones**

1. El conocer y el tener en claro cómo organizar el medio laboral pretende que los participantes plasmen sentimientos, pensamientos, actitudes, de cómo se sienten dentro de su organización.
2. La escucha activa y su importancia radica en crear buenas relaciones interpersonales dentro del entorno laboral como fuera de ella.
3. Las conversaciones asertivas permiten en los participantes crear habilidades para poder desenvolverse de la mejor manera dentro de su grupo laboral.

## **Recomendaciones**

1. Los directores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación y excelente relación interpersonal, sean capaces de reconocer el medio laboral.
2. Es necesario que los directores utilicen estrategias gerenciales que orienten y facilitan la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.
3. La capacitación de los directores es vital para lograr una mejor comunicación y convivencia, esto es, una mejor dirección educacional.

## **Bibliografía**

- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
- MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.

### 3.2.5. Cronograma

Actividades, 2016		I.E. N° 16462 “San Juan Bosco”								
		Agosto			Setiembre			Octubre		
		1S	2S	3S	1S	2S	3S	1S	2S	3S
Elaboración de las Estrategias	Estrategia I									
	Estrategia II									
	Estrategia III									
Evaluación final										

### 3.2.6. Presupuesto

#### Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Facilitador	S/ 200.00	S/. 600.00
Sub Total			S/. 600.00

### Recursos Materiales:

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
180	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 90.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
---	Otros		S/1000.00
Sub Total			<b>S/ 1330.00</b>

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 600.00
Recursos Materiales	S/ 1330.00
Total	<b>S/1930.00</b>

### 3.2.7. Financiamiento

**Responsable:** PÉREZ DÍAZ, Yovany.

## **CONCLUSIONES**

1. En la I.E. N° 16462 “San Juan Bosco” existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la dirección educacional; el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, afectan no solo los recursos materiales, sino también los recursos humanos.
2. Una programación conducida en forma vertical y aislada, sin la participación de docentes y del personal administrativo, obvian la función académica y el desarrollo humano y personal.
3. La naturaleza del problema de investigación determino las teorías de la base teórica las mismas que se relacionaron con la propuesta mediante los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Ejecutar la propuesta en la Institución Educativa para mejorar la gestión educativa y administrativa.
2. Socialización de la propuesta a nivel de otras I.E. con el propósito de mejorar las estrategias gerenciales y la dirección educacional.
3. Hacer extensiva a otras áreas educativas del contexto los resultados de la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABASCAL, Francisco. (2004). Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.
2. ALVARADO, O. (1999). Gestión educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.
3. ARMAS, M. (1998). "Dirección integral de centros educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.
4. BARBA ABAD, Mayte. (2011). Tesis doctoral. "Diagnósticos de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos"
5. CALERO, M. (s.f.). Gestión educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da. Edición Actualizada
6. CONS RODRÍGUEZ, Néstor. (2004). La administración de la institución educativa. Volumen IV, Número 117. México.
7. DEMING, Edwards. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.
8. DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
9. FAYOL, Henr. (1921). (en francés), L'Incapacité industrielle de l'État: Les P. T. T, Paris Dunod, OCLC 162901547, 1923. La réforme administrative des PTT, tiré à part, Dunod, 1923.
10. FERNÁNDEZ BRAVO, Carlos Alberto. (2011). Tesis Doctoral. "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes"
11. GÓMEZ GALLARDO, Luz Marina. Julio César Macedo Buleje. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. Investigación Educativa. 14.
12. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.



13. HUARIPATA, J. Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público "Hno. Victorino Elorz Goicochea" 2006.
14. ITLOW, Howards S. y Shelly J. (1993). Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
15. KATZENBACH, Jon. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
16. LIKERT, R. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Editorial Trillas.
17. MATUS, Carlos. (1987). "Política, planificación y gobierno"; en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.
18. MANES, J. (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91
19. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
20. MONTANER, Ramón. (2003). Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
21. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
22. PALACIOS, Gento. Modelo de Calidad Total adaptado a las Instituciones Educativas. 1996.
23. RIFFO MUÑOZ, Humberto Hernán. **(2014)**. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. "Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales"
24. SALAS Madriz Flora Eugenia. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Costa Rica. Pp9-16.
25. SERPA. ¿Administración Educativa? 1994
26. STEIN, Guido. (2001). Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
27. UNESCO. (1994). "GESEDUCA: Gestión educativa, un modelo para armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.

## Linkografía

1. [http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca)
2. [http://es.wikipedia.org/wiki/Chota\\_%28distrito%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Chota_%28distrito%29)
3. [http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Lajas](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Lajas)
4. [http://www.perutoptours.com/index01ut\\_bagua\\_grande.html](http://www.perutoptours.com/index01ut_bagua_grande.html)
5. [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)
6. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>
7. <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/>
8. <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
9. [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/11\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm)
10. <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>
11. [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)
12. <http://www.google.com.pe/imgres?q=Fiedler.+Fred.+E&um=1>
13. [http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email)
14. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
15. <http://www.google.com.pe/imgres?q=Teoría+de+Planeamiento+Estratégico+de+Peter+Drucker>
16. <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>
17. [wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)
18. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-Educativa/419419.html>
19. [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)
20. <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml>

21. <http://es.scribd.com/doc/13763898/Monografia-de-la-calidad-total>
22. <http://johannicolina.blogspot.pe/2013/07/estrategias-gerenciales.html>
23. [https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n\\_Educacional](https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_Educacional)
24. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>  
<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
25. <https://psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com/2013/09/01/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas-parafrasis/>

# ANEXOS



**ANEXO N° 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSGRADO**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Edad:.....sexo:.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable: .....

Indicador	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
El rol que ejerce el Director en la I.E.						
Relación Director-Docentes, Director-Personal Administrativo.						
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.						
Como resuelve el Director el manejo de conflictos en la I.E.						

Consideración de las metas y objetivos de la I.E.						
La organización de la I.E. es adecuada.						
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.						
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.						



**ANEXO Nº 02**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSGRADO**  
**GUÍA DE ENCUESTA**

**Cargo que ocupa.....Tiempo de Servicios.....**

**Título Profesional.....**

**Grado Académico.....**

**Apellidos y nombres de Encuestador.....**

**Lugar y Fecha.....**

---

**Código A: Dirección Educacional**

1. ¿El Liderazgo Educativo es a fin al Director?

Sí

☐  
☐

No

2. ¿Cuál es el modo de dirigir a su Institución Educativa?

Dirección autocrática

Dirección indiferente

Dirección democrática

☐  
☐  
☐

3. ¿El Director delega oportunamente funciones a su personal?

Sí

☐  
☐

No

4. ¿Organiza el trabajo en equipo oportunamente?

Sí

No

5. ¿El Director motiva a los trabajadores (docentes y personal administrativo)?

Sí

No

6. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

Sí

No

7. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?

Falta de recursos materiales

El Director no respeta las labores

Falta de comunicación con el Director

Exclusión y favoritismo

Falta de liderazgo directivo

8. ¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?

Siempre

A veces

Nunca



9. ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?

Siempre

A veces

Nunca


10. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?

Involucrando al personal.

Imponiendo órdenes.

Capacitando en forma general.

Realizando sesiones de trabajo


11. ¿Participa Ud. en la planeación y ejecución de actividades?

Siempre

A veces

Nunca


12. ¿Hay comunicación e integración en su I.E.?

Sí

No


13. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes y personal administrativo) y el Director?

Muy Buena.

Buena.

Regular.

Mala.

Muy Mala.




**ANEXO Nº 03**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



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

**Guía de Entrevista**  
**(Docentes, Personal Administrativo y Director)**

Edad:.....sexo:.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Apellidos y Nombres del entrevistado:.....

Apellidos y nombres del entrevistador:.....

---

**Código A. Dirección Educacional**

1. ¿Cómo considera usted el modelo de dirección educacional que se desarrolla en su I.E.?

.....  
.....  
.....

2. ¿Cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?

.....  
.....  
.....

3. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla en su I. E. es eficaz y eficiente?

---

---

---

4. ¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de su I. E?

---

---

---

### **Código B. Estrategias Gerenciales**

5. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo en su I. E. estrategias gerenciales?

---

---

---

---

6. ¿Las estrategias gerenciales mejorará la dirección educacional en su I. E?

---

---

---