



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA "MARISCAL LUZURIAGA" -  
PISCOBAMBA, PROVINCIA DE MARISCAL  
LUZURIAGA, DEPARTAMENTO DE  
ANCASH, AÑO 2014".

# TESIS

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

AUTOR: CLEIVER JIMENEZ ROMERO.

ASESOR: M.SC. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

LAMBAYEQUE - PERÚ  
2015

**“ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARISCAL LUZURIAGA” - PISCOBAMBA, PROVINCIA DE MARISCAL LUZURIAGA, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014”.**

---

**JIMENEZ ROMERO, Cleiver.**

**AUTOR**

---

**M.Sc. CARDOSO MONTOYA, César A.**

**ASESOR**

**APROBADA POR:**

---

**Dr. Manuel Bances Acosta  
PRESIDENTE**

---

**M. Sc. María del Pilar Fernández Celis  
SECRETARIA**

---

**M. Sc. Martha Ríos Rodríguez  
VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis padres, hermanos  
y demás familiares que  
me vieron crecer en las  
diferentes circunstancias  
de mi vida. Son las  
personas que me  
acompañan siempre y  
con el cual compartimos  
muchas experiencias.

Asimismo para todos  
mis docentes que me  
han servido de guía en  
mi humilde formación  
académica. Mi muestra  
de gratitud para todos  
ellos.

## AGRADECIMIENTO

Mis sinceros  
agradecimientos a los  
docentes de la Universidad  
Nacional “Pedro Ruiz Gallo”  
de Lambayeque, al mismo  
tiempo a mis compañeros  
maestros con quienes  
hemos tenido la gran  
oportunidad de alcanzar un  
peldaño más en nuestra  
carrera profesional.

## ÍNDICE

DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
ÍNDICE  
RESUMEN  
ABSTRACT  
INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 12

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO. .... 12

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 17

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 23

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... 27

1.4.1. Población y Muestra ..... 28

1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... 28

### CAPITULO II

MARCO TEÓRICO ..... 29

2.1. BASE TEÓRICA ..... 29

2.1.1. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer. .... 29

2.1.2. Teoría Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin..... 41

### CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 45

3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS. .... 45

3.2. MODELO TEÓRICO. .... 55

3.2.1. Realidad Problemática..... 56

3.2.2	Objetivo de la Propuesta.....	56
3.2.3	Fundamentación. ....	56
3.2.4	Estructura de la Propuesta.....	58
3.2.5	Cronograma.....	69
3.2.6	Presupuesto.....	69
3.2.7	Financiamiento de los Talleres. ....	70
CONCLUSIONES .....		71
RECOMENDACIONES.....		72
BIBLIOGRAFÍA.....		73
ANEXOS.....		76

## RESUMEN

Realizamos el presente trabajo de investigación, con el objetivo de Diseñar una Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Departamento de Ancash.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuesta, entrevistas y recojo de testimonios. Luego desarrollamos la Teoría de Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin y el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa”.

La Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” – Piscobamba, carece de un Plan Estratégico, su forma de operar es a través de un Plan Operativo Anual Tradicional, lo que dificulta la gestión de las necesidades básicas como: presupuesto económico por parte del Ministerio de Educación, docentes, personal administrativo, nombramiento, contratos, adquisición de espacio físico, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes en relaciones humanas e innovaciones pedagógicas, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, entre otros. Esto ha determinado malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis y haber dado cuenta de la naturaleza del problema; y por el otro lado haber presentado la propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia de Planificación, Gestión Administrativa.

## **ABSTRACT**

We conducted this research, in order to design a strategy to improve the Management Planning Management School "Mariscal Luzuriaga" - Piscobamba, Mariscal Luzuriaga Province, and Ancash Department.

To do this we apply a guided observation, survey, interviews and collection of evidence. Then we develop the theory of Participatory Action Research Kurt Lewin and Applied Strategic Planning Model Goodstein, Nolan and Pfeiffer; forming the basis for the proposal "Planning Strategy for improving administrative management."

School "Mariscal Luzuriaga" - Piscobamba lacks a strategic plan, the way they operate is through a traditional annual work plan, which makes management of basic needs such as financial budget by the Ministry of Education, faculty, staff, appointments, contracts, acquisition of physical space, construction of basic infrastructure, teacher training in human relations and pedagogical innovations, implementation of audiovisual and technological equipment, among others. This has caused discomfort to administrative, pedagogical and organizational level.

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis and given the nature of the problem; and on the other hand have made the proposal.

**KEYWORDS:** Strategy Planificación, Administrative Management.



## INTRODUCCIÓN

Administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones. Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las que basar su accionar.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización<sup>1</sup>.

De acuerdo con lo expuesto, nuestro estudio tuvo como **objetivo general**: Diseñar una Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Departamento de Ancash; **objetivos específicos**: Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión administrativa que se aplica en la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” – Piscobamba; Fundamentar la Estrategia de Planificación y su relación con la Gestión

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, 1993

Administrativa; y Elaborar la propuesta en relación a los propósitos de la investigación.; se **buscó dar respuesta a la pregunta:** ¿El diseño de una Estrategia de Planificación mejorará la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Departamento de Ancash?, la respuesta anticipada, tentativa o **hipótesis** de investigación fue: “**Si** se Diseña una Estrategia de Planificación sustentado en las teorías de Kurt Lewin y de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, **entonces** se mejorará la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Departamento de Ancash”.

El **objeto de estudio:** Proceso de Gestión Administrativa. **El campo de acción:** Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Departamento de Ancash.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación y una encuesta de modo cuantitativo. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, que permitieron agenciarnos de datos cualitativos. Los indicadores lo obtuvimos luego de haber operacionalizado conceptualmente la variable dependiente.

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas que permiten comprender la Gestión Administrativa; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos cuantitativos en el Software Microsoft Office Excel 2007; en tercer lugar, obtuvimos los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente procedimos a la interpretación de estos últimos. Los datos cualitativos por su parte

fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

El esquema capitular de nuestra tesis está definido por tres capítulos. En el **Capítulo I** realizamos el análisis del problema. Comprendió la ubicación geográfica, lo histórico contextual y tendencial del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

El **Capítulo II** se ocupó de las principales teorías; antecedentes de estudio.

El **Capítulo III** dio cuenta de los resultados, discusión y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

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

**Ancash**<sup>2</sup>, es un departamento del Perú situado en la parte central y occidental del país. Limita con el océano Pacífico al oeste, al norte con el departamento de la Libertad, al este con Huánuco y al sur con Lima. Abarca gran parte de la costa norte en su parte occidental y una gran sección de la cordillera de los Andes. Con una población estimada al año 2015 de 1 148 000 habitantes, tiene una superficie de 36 mil km<sup>2</sup> que representa el 2,8% del territorio nacional.

Está compuesto por las provincias de Aija, Antonio Raymondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas, y Yungay. Su capital es Huaraz, reconocida como sede del Gobierno Regional de Áncash y de la Corte Superior de Justicia de Áncash. La ciudad más poblada y desarrollada es Chimbote.

En el plano geográfico, dentro del departamento se diferencian claramente dos tipos de paisajes: la llanura costera árida que domina toda la zona occidental de la región con un ancho máximo promedio de 15 Km. Y las zonas montañosas que ocupan 72 % del territorio departamental, comprendiendo a los accidentes geográficos de las cordilleras Blanca, Negra, Huallanca, Huayhuash, la Sierra Oriental de Áncash y el Cañón del Marañón que en conjunto poseen 20 picos por encima de los 6.000 msnm.

---

<sup>2</sup> [www.ancashnoticias.com](http://www.ancashnoticias.com)

Estos accidentes geográficos, ubicadas en la divisoria de aguas continental, dan origen a ríos muy importantes como el Santa y el Pativilca que desembocan en el océano Pacífico, y el Marañón, afluente del Amazonas que desembocará en el Atlántico.

La historia de Áncash está vinculada a las tradiciones culturales más tempranas del Antiguo Perú, desde el desarrollo de las tradiciones líticas del Arcaico hacia el 13.000 a.C, con el hombre de la Cueva del Guitarrero. Hasta la influencia de la civilización caral-supe, además haber sido seno de la cultura Chavín que posteriormente influyó en las culturas Recuay y Wari, para finalmente pertenecer al Tahuantinsuyo hasta la llegada de los colonizadores españoles que aprovecharon su gran potencial minero y marítimo por 300 años. Hoy en día estas actividades económicas continúan siendo el eje de crecimiento de la región, pero enmarcadas dentro de una conformación socio-económica más amplia donde la clase media aún incipiente es el principal agente de crecimiento.

Áncash cuenta con un rico patrimonio histórico y natural, entre los que destacan los dos yacimientos arqueológicos preincas Chavín de Huantar (Patrimonio de la Humanidad) y Sechín, y un tramo bien conservado de 50 km del Camino Inca (Patrimonio de la Humanidad). También posee 340.000 hectáreas dedicadas a espacios naturales protegidos en el Parque Nacional Huascarán (Patrimonio de la Humanidad) y la Zona Reservada de la Cordillera de Huayhuash que se emplazan en la sierra departamental.

El departamento es la quinta economía del país por aportar al Valor Agregado Bruto Nacional un 3,5%. La importancia relativa de la región en el país es mayor en el caso de los sectores minero y pesquero. El 47,8% de la población empleada labora en el sector

terciario, seguido del 37% en el sector primario, y el 15,2% restante en el sector secundario.

**La provincia de Mariscal Luzuriaga**<sup>3</sup> (originalmente, provincia de Piscobamba) es una de las veinte que conforman el departamento de Áncash en el Perú. Limita al norte con la provincia de Pomabamba; al este, con el departamento de Huánuco; al sur, con la provincia de Carlos Fermín Fitzcarrald y al oeste, con la provincia de Yungay. Cuenta con una superficie de 730.58 km<sup>2</sup>. Su capital es la ciudad de Piscobamba ubicada a una altitud de 3.250 msnm. y conocida como la "Novia de los Andes"



Fuente: Imagen de Google

---

<sup>3</sup> <http://www.proviasdes.gob.pe/>

## **INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL LUZURIAGA**

La ciudad de Piscobamba, antigua capital de la milenaria nación de los pishqupanpas (pampa de pájaros), al ascender a la categoría de capital de la provincia de Mariscal Luzuriaga, durante el gobierno del presidente de la República, general Manuel A. Odría en 1956, como tanto otros pueblos que aspiran el progreso cultural y la formación integral de sus hijos, tuvo como primer anhelo la creación de un centro de Educación Secundaria, para que pueda cumplir la alta misión de guiar a las nuevas generaciones presentes y futuras.

Era pues un deseo febril de los padres de familia y de la ciudadanía en general la creación de un colegio secundario en Piscobamba; se añoraba la presencia altiva de un templo del saber que ofrezca un ambiente acogedor a los devotos de la cultura, de un taller de trabajo como una gran fragua donde se fundan los ideales juveniles, se templen los caracteres y se purifiquen las almas y los sentimientos; de una colmena repleta de educandos que, cual solícitas y laboriosas abejas, vayan elaborando pacientemente las almibaradas esencias del saber; se necesitaba, pues la presencia de un recinto espiritual que abra sus aulas primigenias a los pasos juveniles sedientos de ciencia y virtud.

La presencia de un colegio de Educación Secundaria, pues, se hacía cada vez más imperiosa, dado el crecido número de escolares que egresaban de las escuelas primarias, muchos de ellos por diferentes factores, más que todo económicos, no podían seguir sus estudios en otros lugares, porque los padres de familia se veían imposibilitados de sufragar y afrontar los gastos pecuniarios que estaban fuera de su alcance.

Entonces por iniciativa parlamentaria del diputado por Ancash, Dr. Humberto Oliveros Marquez, se aprobó en la sesión de la legislatura extraordinaria del 30 de diciembre de 1960, y para que pudieran

consignar la partida económica correspondiente en el presupuesto General de la Republica, el “Centro Juventud Evolucionista Hijos de Piscobamba”, residentes en la ciudad de Lima, estando el señor Julio Cesar Huerta Egúsquiza, como directivo, ofreció un agasajo a la representación parlamentaria ancashina, entre ellos, al Dr. Ernesto Moreno Figueroa, presidente de la comisión de Presupuesto de Educación de la cámara de Diputados, quien a sugerencia del diputado Dr. Humberto Oliveros y de la colonia Luzuriaguina, ofreció consignar en el presupuesto la partida correspondiente para que ese mismo año pudiera funcionar el Colegio Nacional de Piscobamba; hasta que, por fin, se promulgó la Ley N° 13675, el 12 de febrero de 1961, creando un Colegio Nacional de Educación Secundaria del primer ciclo de cultura general, siendo presidente del senado, el Dr. Alberto Arca Parro.

Teniendo como marco el sugestivo mes de mayo, que regala dadivosamente su verdor, el 23 de mayo del año de 1961, el flamante Colegio Nacional Mixto, abrió sus aulas promisorias a los alumnos que se matricularon en el primer año de Educación Secundaria, un novísimo plantel, humilde en su nacimiento, pero firme y grandioso en su devenir histórico, hasta convertirse en un recinto magnífico de la cultura, Alma Mater de la Educación en la ciudad, conocida como la cuna del relámpago – Piscobamba- donde al inaugurarse en la misma ceremonia de apertura, decidió poner el nombre de Primer Gran Mariscal del Perú, Toribio de Luzuriaga y Mejía, ilustre ancashino, nacido en la apacible ciudad de Huarás, nombre que con mucho orgullo, honor y gloria, lleva el primer centro de Educación Secundaria de nuestra querida provincia, Acertado epónimo.



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

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

La administración educativa es un proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Este proceso consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como planeación, toma de decisiones, evaluación y dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas.

La administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo, cuándo, y por qué, aprovechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.<sup>4</sup>

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que éstas proveen más que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa.

---

<sup>4</sup> [www.aliat.org](http://www.aliat.org).

En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad. Aunque esta puede ser empresa, si la manejamos como tal, solo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización, este ha sido uno de los mayores retos de las organizaciones educativas, puesto que al poner en el centro como una empresa que genera ganancias, perdemos de vista lo que realmente aporta a la sociedad, lo que la misma no perdona en una institución educativa, ejemplo de ellos: cuando una escuela privada solo ve la oportunidad de ganar con las colegiaturas, los materiales que vende y los servicios extras que aporta, como actividades extracurriculares, pierden de vista la función principal de su servicio que es la educación, el enfoque humano al que se brinda el servicio, que los alumnos tengan la ganancia educativa, al recibir un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad que le brinda un mejor desarrollo al individuo en su medio social, a la larga el alumno y su familia valoran esto en el servicio. Por lo que esta situación puede hacer que la institución crezca o decaiga, precios más altos y mal servicio, sin lograr el real objetivo, es una receta infalible para la caída y cierre de este tipo de empresas.<sup>5</sup>

La postura de la administración educativa está relacionada a una visión simplista, de tipo empresarial, en donde se le da mayor relevancia al factor de la ganancia que al sistema del servicio, cómo comercializar éste, se pierde el valor pedagógico y se pierde de vista la trascendencia del fin de la institución educativa.

Ante la realidad de la administración educativa desde principios de este siglo se comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se apega más a las realidades y la misión que tiene la

---

<sup>5</sup> MARTINEZ AGUIRRE, Lucia. Administración Educativa. 2012.

institución educativa en sí misma. Debido a varios factores como la globalización, en la que el mundo y sus comunicaciones han cambiado, todos afectan a todos, pronto nos llegan los últimos adelantos de otros países, continentes y situaciones que generalizan cada vez más nuestro pensar y actuar.

Nuestra sociedad, se vuelve una sociedad de conocimiento, lo que implica que entre mayor dominio de más información, así con una mejor preparación la persona se encuentra más calificada para los cambios continuos. Otra situación es entender que nuestro medio social es un sistema de subsistemas, los cuales son como un engranaje, cada organización en sí misma es un sistema que a su vez tiene subsistemas que funcionan para dar vida a esta organización y sus funciones, comparémosla como un organismo vivo, que depende de sistemas como el respiratorio, el digestivo, etc. y que cada uno integrado permite la sobrevivencia del primero.

Todos estos elementos nos permiten entender que las organizaciones sociales actualmente se ven inmiscuidas en un entorno globalizado y cambiante, por lo que, a las instituciones educativas, ya no las podemos observar como simples organizaciones empresariales, sino como un sistema dentro de otro sistema que tiene incidencia y consecuencia en el desarrollo social.

Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

Por tanto, el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión. Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz

Como sabemos toda Institución Educativa como cualquier organización tiene sus propios problemas, casi siempre surgen por falta de aptitud y conocimientos administrativos; es este el otro lado de la moneda del sector educativo ya que el aspecto administrativo no ha evolucionado paralelamente, así tenemos que: Se les da muy poca importancia al aspecto administrativo de las instituciones, centrándose a la atención exclusivamente en las utilidades y las finanzas; los directivos responsables de la conducción de las instituciones educativas no están, en general, preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que realizan su gestión de manera empírica; por lo tanto la administración que se ejerce es incipiente y también empírica; el concepto de proceso administrativo no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de éstas la estructura administrativa, planes y programas, sistemas de control, etc. Son prácticamente impuestos por la entidad regidora del sistema<sup>6</sup>.

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

---

<sup>6</sup> IDEM.

ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

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 solo 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<sup>7</sup>.

En **América Latina** existe una rica tradición en el campo de la gestión<sup>8</sup>. Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, 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<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> ARMAS, M. 1998

<sup>8</sup> CASSASUS 2000

<sup>9</sup> SANDER, 1996

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

Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

En el **Perú** es un reto para los docentes, puesto que somos producto de un modelo pedagógico conductista, de una estructura autocrática, paternalista y disciplinaria, con un régimen general centrado en que el profesor enseña aplicando métodos lógicos, deductivos imitativos y pasivos.

Las Instituciones educativas en nuestro país carecen de Planes Estratégicos, su forma de operar es a través de un Plan Operativo Anual, lo que dificulta en la gestión de las necesidades básicas como: presupuesto económico por parte del Ministerio de Educación, para docentes, personal administrativo, servicio con nombramiento, contratos, adquisición de espacio físico, construcción de una

infraestructura básica, capacitación a docentes en relaciones humanas e innovaciones pedagógicas, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, entre otras. Al no existir una Planificación Estratégica en las instituciones educativas, por lo que la Gestión Administrativa de las autoridades no tiene justificativos de peso para la consecución de las necesidades y sea una institución de prestigio, con identidad cultural.

En la dimensión administrativa se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Si no existe una buena planificación simplemente no se cumplirán los objetivos o metas trazadas en la institución.

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

Cada vez más vemos la necesidad de transformar los modelos tradicionales de educar, porque constatamos que no están respondiendo a las demandas de los educandos y de la misma sociedad: por un lado, los contenidos curriculares pronto pierden relevancia, y, por otro lado, las formas de enseñar no están siendo quizá las más pertinentes.

No han faltado ocasiones, sin embargo, en que los educadores han intentado experimentar innovaciones pedagógicas en los centros educativos, pero éstas generalmente son esporádicas y, luego del entusiasmo de la novedad, los educadores vuelven a sus antiguas prácticas que justamente cuestionaban.

Para lograr realmente una transformación, hay que empezar por crear las condiciones para que las innovaciones encuentren en el centro educativo terreno fértil donde puedan echar raíces y se extiendan, como una enramada, a lo largo y ancho de toda una comunidad educativa sin que consigan obstáculos en su difusión y consolidación. Crear estas condiciones es papel de la gestión educativa, con lo cual ésta adquiere un rol preponderante en los procesos de cambio, ya que a ella le corresponde proporcionarle sustentabilidad a las iniciativas innovadoras que los educadores intentan introducir en la rutina del centro educativo.

**“En la I.E. estamos desactualizados y no recibimos capacitaciones sobre nuevas temáticas o sobre innovación tecnológica y esto se debe a la mala gestión que se está dando”<sup>10</sup>**

**“Cuando la gestión educativa tiene la intención de concretar las metas y objetivos que se plantea, se debe seleccionar los medios que permitirán alcanzarlos. Saber gestionar estos medios que pueden hacer factible una meta, es una competencia que deben adquirir todos los educadores, tanto los que cumplen tareas de dirección en el centro educativo como los que laboran en el aula”<sup>11</sup>**

---

<sup>10</sup> Entrevista en profundidad a docentes de la I.E. Mariscal Luzuriaga. Junio, 2014.

<sup>11</sup> Testimonio de docente de la I.E. Mariscal Luzuriaga. Junio, 2014.



La gestión es un asunto que incumbe a todos los actores educativos. Una gestión educativa que promueva el cambio debe promover la autonomía en las tomas de decisiones de los educadores en un ambiente que favorezca la participación, el diálogo y el consenso; y, sobre todo, debe reflexionar continuamente sobre la misma práctica como método de aprendizaje permanente en aras de mejorar su desempeño profesional.

**“Una adecuada gestión administrativa debe procurar la optimización de recursos educativos y de capital social que permita realizar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo, en la I.E. esto no se da debido a la incapacidad de directivos y la desunión de docentes”<sup>12</sup>**

Por otra parte, las relaciones que los actores educativos establecen entre ellos y con el entorno dan lugar a una comunidad donde la convivencia de personas con distintos intereses y orientaciones exige también que se establezcan criterios de acción que favorezcan el propósito educativo del centro. Es posible que las acciones que llevan a cabo los miembros de una comunidad educativa estén ya determinadas en una normativa establecida por entes externos o por personas que los antecedieron, o, simplemente, por la costumbre. En ese caso, una gestión es satisfactoria mientras más próxima esté de estas normas; por consiguiente, los educadores deben ajustarse a los programas de estudio y los educandos al reglamento de la institución.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Entrevista en profundidad a docente de la I.E. Mariscal Luzuriaga. Junio, 2014.

<sup>13</sup> BORJAZ, Beatriz. La Gestión Educativa al servicio de la innovación. 2003.

Las relaciones que se desarrollan entre docentes y directivos son malas, así lo señalan el 73% de gestores encuestados, lo cual muestra que en la I.E. no existe un adecuado clima institucional.<sup>14</sup>

**“En nuestra institución existe mucha desintegración, el personal administrativo no es colaborativo con los docentes, y el Director no muestra mucho interés por mejorar estas relaciones, en otras palabras, las relaciones laborales son negativas, no somos solidarios y así no podemos sacar adelante nuestra organización”<sup>15</sup>**

9 de los gestores observados indica que nunca muestran solidaridad en los actos que realizan con los demás.<sup>16</sup>

El 82% de gestores encuestados responde que no existe consenso entre directivos, docentes y trabajadores de 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.<sup>17</sup>

El 73% de gestores encuestados, señalan que no participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución.<sup>18</sup>

En síntesis, una buena gestión depende de su dirección (gestión directiva) porque garantiza que las propuestas se lleven a cabo; por lo tanto, a la cabeza del centro debe existir una persona o un grupo de personas que sean capaces.

---

<sup>14</sup> Ver cuadro N° 05. Junio, 2014.

<sup>15</sup> Entrevista en profundidad a docente de la I.E. Mariscal Luzuriaga. Junio, 2014.

<sup>16</sup> Ver cuadro N° 01. Junio, 2014.

<sup>17</sup> Ver cuadro N° 06. Junio, 2014.

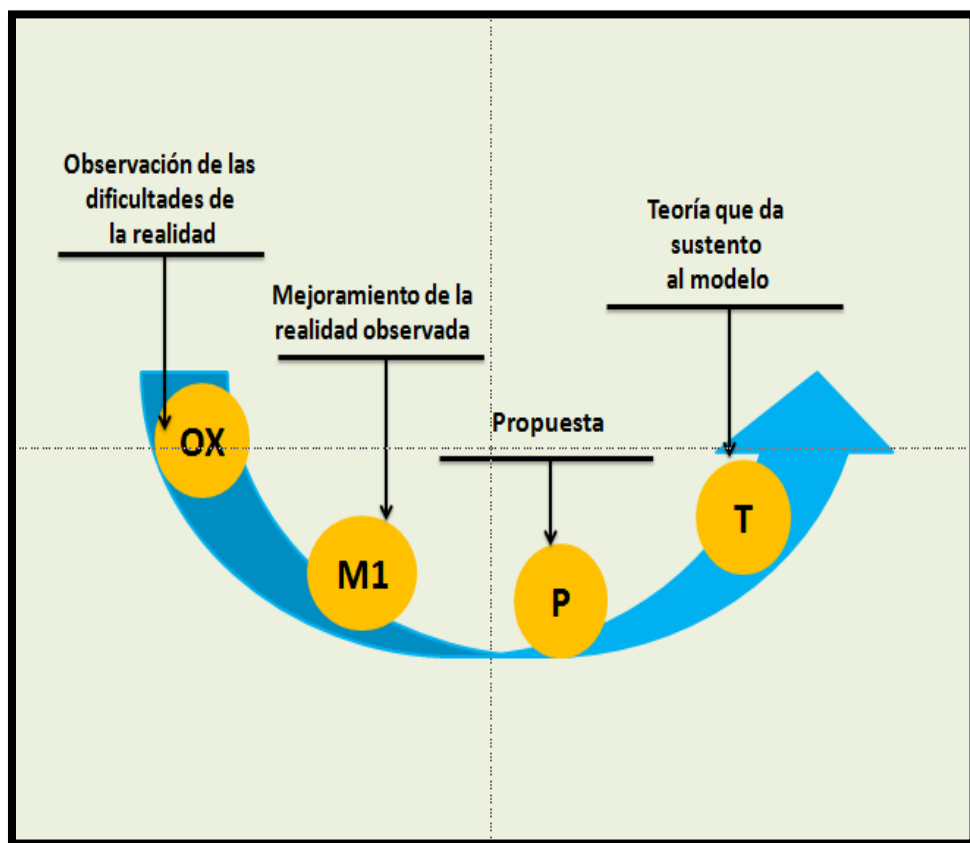
<sup>18</sup> Ver cuadro N° 09. Junio, 2014.

#### 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.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



**Fuente:** Elaboración propia

#### 1.4.1. Población y Muestra

**Población:** La delimitación del universo está definida por la totalidad de docentes, personal administrativo y directivo entre nombrados y contratados que pertenecen a la I.E. “Mariscal Luzuriaga” – Piscobamba, Provincia de Mariscal Luzuriaga.

<b>Director</b>	<b>=</b>	<b>01</b>
<b>Administrativo</b>	<b>=</b>	<b>01</b>
<b>Docentes</b>	<b>=</b>	<b>09</b>
<b>U</b>	<b>=</b>	<b>11 Gestores</b>

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

$$U = n = 11 \text{ Gestores}$$

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

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>PRIMARIAS</b>	
<b>OBSERVACIÓN</b>	Guía de observación.
	Pauta de registro de observación.
<b>ENTREVISTA ESTRUCTURADA Y EN PROFUNDIDAD</b>	Guía de entrevista.
	Pauta de registro de entrevista.
<b>ENCUESTA</b>	Guía de encuesta.
	Pauta de registro de encuesta.
<b>TESTIMONIO</b>	Redacción.
	Grabación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. BASE TEÓRICA

##### 2.1.1. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.



De acuerdo con los autores, este modelo de planeación se fundamenta en la cultura organizacional y en la búsqueda de valores. El modelo se sustenta en los siguientes pasos:

**Planeación para planear:** Constituye una consideración profunda de la forma como se realiza la planeación. Ésta incluye determinar el aprestamiento organizacional, generar el compromiso, identificar a los miembros del equipo de planeación, educar a la organización, determinar los grupos de interés clave y factores de una estrategia exitosa.<sup>19</sup>

**Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación:** El modelo de planificación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación.

En cuanto al monitoreo del entorno, se debe monitorear cuatro entornos por separado:

- El microentorno. (aspectos sociales)

---

<sup>19</sup> GOODSTEIN, Leonardo D, 1998

El microentorno, formado por todos aquellos factores y fuerzas que tienen una influencia puntual e inmediata.<sup>20</sup>

Las organizaciones no existen en un vacío. Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada. Este entorno proporciona múltiples contextos que afectan a la organización y su desempeño. Lo que ella produce y la manera en que funciona. A medida que refinamos y ampliamos el marco original de la evaluación organizacional.<sup>21</sup>

Muchos proyectos de desarrollo implementados en organizaciones fracasan parcial o totalmente debido a que la intervención no aborda en forma adecuada el entorno institucional en el cual funciona la organización (UNDP, 1993). Por ejemplo, algunos préstamos para el desarrollo han canalizado recursos hacia nuevos equipos y luego hacia la capacitación del personal para el uso de los nuevos equipos. Sin embargo, cuando esto se realiza en el marco de una administración pública centralizada que carece de las políticas para mantener a las personas capacitadas en el trabajo, los nuevos equipos y la capacitación pueden volverse contraproducentes. Algunos proyectos de préstamos fracasan porque los organismos ejecutores funcionan en entornos tumultuosos que limitan su capacidad de llevarlos a cabo.<sup>22</sup>

- El entorno competitivo.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno genérico es muy amplio y abarca tanto

---

<sup>20</sup> MONTANER, Ramón. 2003.

<sup>21</sup> SCOTT, 1995

<sup>22</sup> LUSTHAUS, Charles. 1999

fuerzas sociales como sectores productivos en los cuales compite. La estructura de un sector productivo tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Para afrontar este tema con suficiente generalidad es de justicia apoyarnos en los trabajos del profesor americano Michael E. Porter, el cual en sus libros “Competitive Strategy” (1980) y “Competitive Advantage” (1985) ha establecido una magnífica metodología de pensamiento en torno a la competitividad.

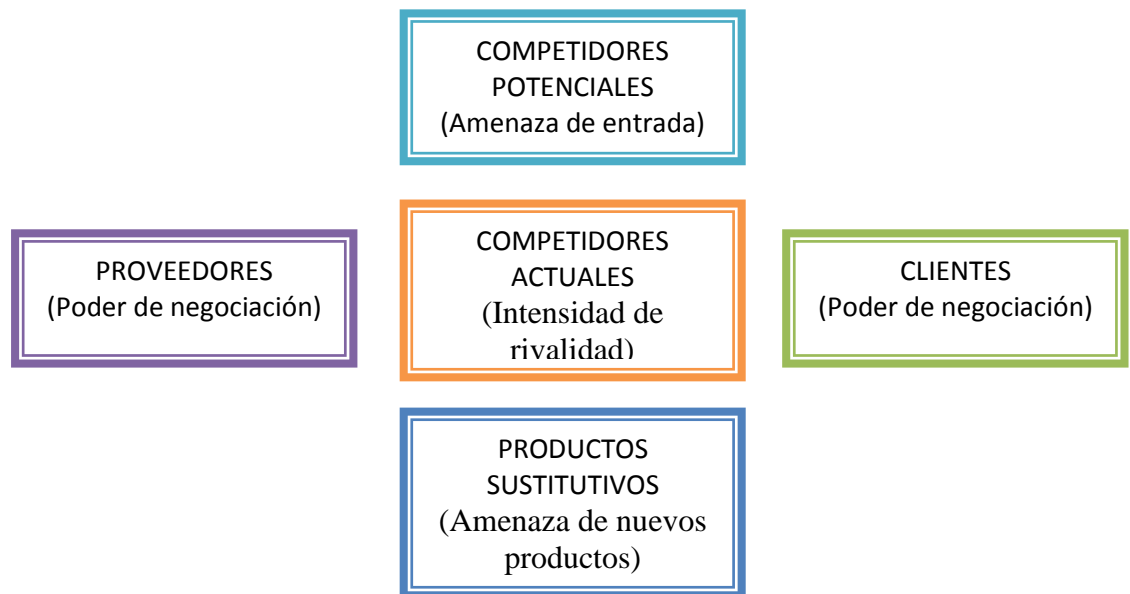
Porter sostiene que la competencia en un sector opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) del capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo que obtendría la empresa “perfectamente competitiva”.

La presencia de tasas de rendimiento mayores que el rendimiento ajustado, sirve para estimular la inversión de capital en un sector, ya sea mediante un nuevo ingreso o mediante inversiones adicionales para las empresas existentes. La interacción de las fuerzas competitivas en un sector determina el grado hasta el cual ésta reinversión de capital ocurre y a la vez controla el flujo de fondos al mercado libre y, consecuentemente, la habilidad de las empresas para mantener rendimientos por arriba del promedio.

Las cinco fuerzas competitivas:

- Nuevos ingresos

- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Y rivalidad entre los actuales competidores<sup>(</sup>



**Fuente:** MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. España

- El entorno interno de la organización.

Este componente del entorno está formado por variables de dos tipos: semicontrolables y controlables.

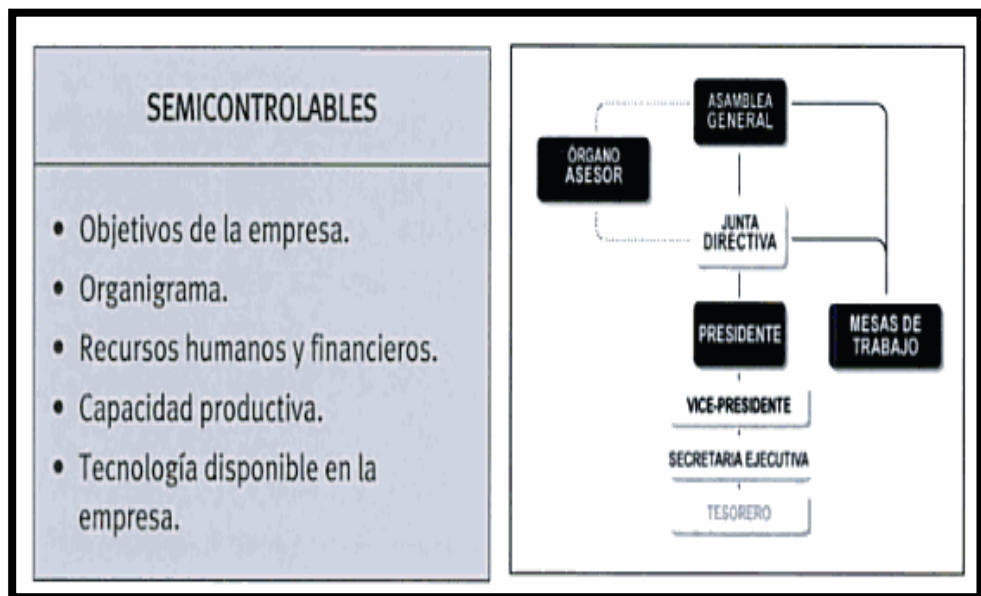
### **Las variables semicontrolables<sup>23</sup>**

Están formadas por aquellas sobre las que la dirección de marketing no tiene casi influencia, porque están controladas por la alta dirección: Los objetivos generales de la empresa, los recursos humanos y financieros.

<sup>23</sup> GOODSTEIN, Leonardo D, 1998.



Este tipo de variables son importantes para el directivo de marketing porque sus decisiones están condicionadas por la estrategia y por la ubicación que tenga en la estructura de la organización. Según esta estructura, el departamento de marketing debe establecer relaciones con otros departamentos como el de producción, finanzas, personal, I + D, que también son componentes de la organización. Dado que cada departamento tiene sus objetivos específicos de funcionamiento de marketing debe considerar que las relaciones entre los departamentos a veces pueden ser de confrontación.



**Fuente:** Rivera, Jaime. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. ESCIC Editorial. Madrid. Pág. 67.

### Las variables controlables<sup>24</sup>

Son aquellas sobre las que el directivo de marketing puede influir directamente para obtener una reacción de los diversos tipos de clientes.

<sup>24</sup> RIVERA, Jaime, 1993.

El autor Alber W. Frey propuso que todas las variables podían dividirse en dos grupos: 1) La oferta (producto, envoltorio, marca, precio y servicio) y 2) los métodos e instrumentos (canales de distribución, venta personal, anuncios, promoción de ventas y publicidad).

Sin embargo, E Jerome Mc. Carthy popularizó una lista de variables que son conocidas como la mezcla de marketing o las 4 Ps: Producto, precio, promoción y plaza o distribución. Estas cuatro variables están interrelacionadas entre sí. Cuando se toma una decisión sobre una de ellas, de manera automática se está influyendo en el resto. Por ejemplo, si se toma la decisión de introducir un perfume concentrado, se supone que el precio será alto, que los puntos de distribución serán exclusivos y que los mensajes publicitarios estarán basados en gente atractiva, con imagen de éxito social.

**Producto:** Es todo aquello que es susceptible de satisfacer una necesidad del cliente. Se entiende por producto cualquier bien, servicio o idea con suficiente valor para estimular a que el cliente desee establecer una relación de intercambio. En términos de marketing, el producto es algo más que el resultado del proceso de fabricación, pues el cliente no solamente compra los atributos tangibles, sino también los beneficios intangibles que se derivan de su compra y uso. Por eso, la tarea del marketing es vender el beneficio o la utilidad que encontrará el cliente en el producto, más que las características físicas del mismo.

**Precio:** Es la relación entre lo que el cliente está dispuesto a entregar por aquello que va a recibir. Es decir, es la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Esta es

una variable muy importante porque es el único elemento de marketing que genera ingresos por ventas, y además porque influye en la demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda al posicionamiento de la marca. El precio del producto está determinado por lo que el propio cliente está dispuesto a ofrecer en la relación de intercambio.

**Promoción o publicidad:** Es la variable que integra todas las variables de comunicación que usa la empresa para influir en sus clientes. Incluye promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas.

**Plaza o distribución:** Lugar físico y concreto donde se realiza la relación de intercambio. El objetivo es facilitar el acceso del cliente al producto.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que consideran parte del proceso de planeación.

**Búsqueda de valores:** Constituye un examen de valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de grupos de interés en el futuro.

Los valores pueden ser personales, organizacionales, filosofía de operaciones, cultura y análisis de grupos de interés.

### **Formulación de la misión:**

Al formular su misión, una institución debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)?
- ¿Por qué existe la organización?

**Diseño de la estrategia de la institución:** Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. En esta fase, el equipo de plantación conceptualiza una serie de escenarios futuros específicos y los pasos necesarios para lograrlos.

**Auditoría del desempeño:** La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. Las siglas FODA representan los cuatro factores.

**Análisis de brechas:** Luego del análisis de desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual y el que se requiere para la exitosa realización del modelo de estrategia. El análisis de brechas es una evaluación de la realidad.

**Integración de los planes de acción:** La integración de los planes de acción es aquel aspecto de la planificación estratégica aplicada

en el cual se desarrolla en primera instancia planes de acción detallados y, luego, se integran en un todo coherente.

**Planes de contingencia:** Los planes de contingencia son preparados para acciones específicas que se pueden adoptar cuando ocurran sucesos para los cuales no se haya efectuado planeación. La planeación de contingencia se puede dividir en dos categorías importantes: Vulnerabilidades/oportunidades internas y vulnerabilidades/oportunidades externas.

**Implementación:** Esta fase implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes a nivel organizacional.

**En resumen:** La planeación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros guías de una organización prevén y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr los objetivos trazados por la organización

### **La Planeación Estratégica:<sup>25</sup>**

Existe una conceptualización complementaria sobre esta teoría que reconoce los siguientes pasos para que se concrete.

#### **1. Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la institución en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos ser?”.

---

<sup>25</sup> crecenegocios.com, 2005

## **2. Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la institución. La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

## **3. Análisis externo de la institución**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la institución, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la institución.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

## **4. Análisis interno de la institución**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una institución, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

## **5. Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la institución, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la institución, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la institución, así como la situación del entorno.

## **6. Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la institución, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los

objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

## **7. Diseño de planes estratégicos**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.



- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

### 2.1.2. Teoría Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin.



Es un enfoque investigativo y una metodología de investigación, aplicada a estudios sobre realidades humanas. Como enfoque se refiere a una orientación teórica (filosofía, marco teórico) en torno a cómo investigar.

Como metodología hace referencia a procedimientos específicos para llevar adelante una investigación-estudio científico diferente a la investigación tradicional; es una manera concreta de llevar adelante los pasos de la investigación científica de acuerdo con su enfoque.<sup>26</sup>

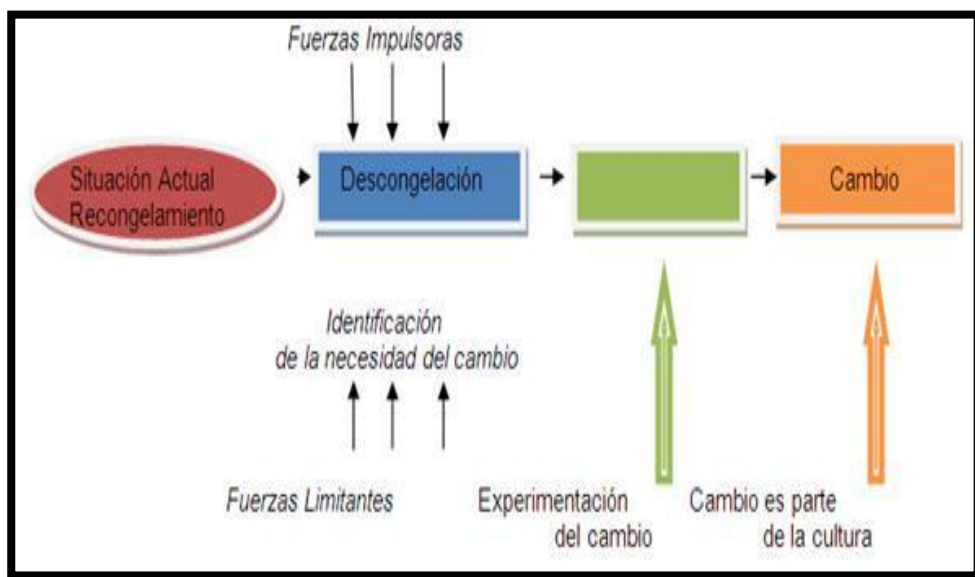
No es solo investigación, ni solo investigación participativa, ni solo investigación acción. Implica la presencia real, concreta e interrelación de la investigación, de la acción y de la participación.

El término investigación-acción fue propuesto por primera vez en 1946 por Kurt Lewin, psicólogo polaco, fundador de la psicología social moderna quien sostuvo: “Hay que considerar la acción, la investigación y la formación-capacitación como un triángulo que tiene que quedarse unido”.

---

<sup>26</sup> KURT LEWIN, 1995

La investigación-acción es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales. El concepto tradicional del modelo Lewin trabaja sobre 3 etapas del cambio social: descongelamiento, movimiento, recongelamiento.

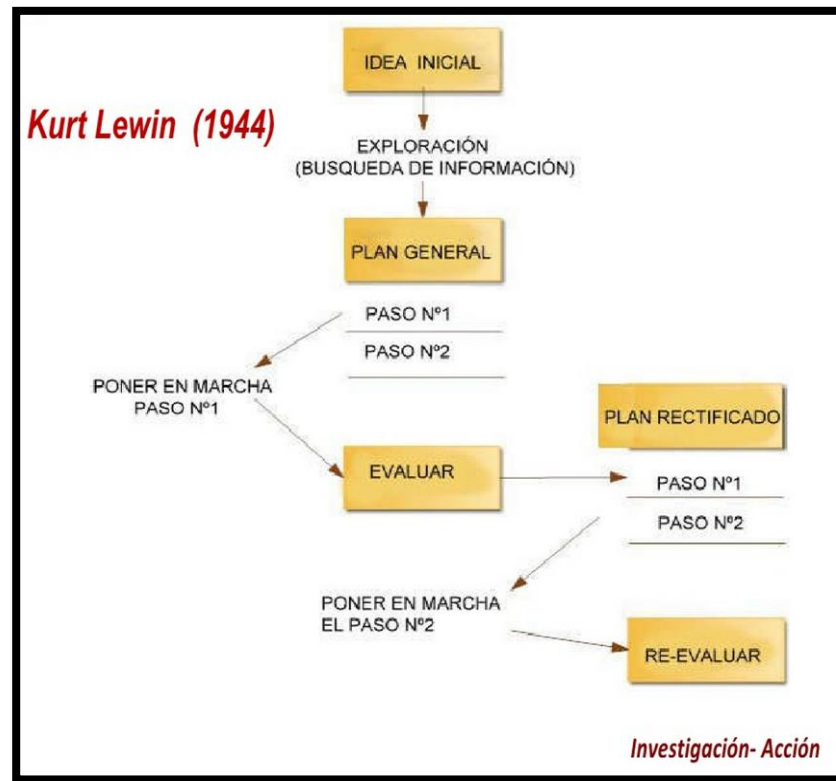


**FUENTE:** Etapas del Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin.

El proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas.
2. Identificación de un área problemática.
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción.
4. Formulación de varias hipótesis.
5. Selección de una hipótesis.
6. Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis.
7. Evaluación de los efectos de la acción.
8. Generalizaciones.

Lewin identifica tres características de la investigación-acción: Su carácter participativo, su impulso democrático y su contribución simultánea al conocimiento en las ciencias sociales.



FUENTE: <http://www.slideshare.net/>

Entre los nuevos modelos, la investigación acción, es una metodología de investigación que se inserta dentro del campo social, porque permite el estudio de una situación en particular para mejorar la calidad de acción de la misma (KURT LEWIN, 1995).

Este tipo de investigación parte de una necesidad sentida de los sujetos, grupos y organizaciones involucrados. En la investigación acción la solución del problema surge de la motivación de la comunidad intervenida. El modelo se adapta a cualquier tipo de empresa, comercial, educativa o comunitaria, ya que permite en base a la detección de necesidades, organizar la propuesta de

intervención contando con la participación activa de los miembros de la organización, es decir, los sujetos objetos de intervención conjuntamente con los interventores. Se aborda la problemática desde la necesidad auténtica diseñando los planes de acción en conjunto y no como se hace en la intervención tradicional (otros proponen soluciones y los intervenidos deben aceptarlo).

John Elliot, expresa que la investigación acción busca resolver un problema real y concreto sin ánimos de realizar ninguna generalización con pretensiones teóricas. Su objetivo principal es mejorar la práctica educativa real de un lugar determinado. La otra etapa importante del modelo, además del diagnóstico y la intervención, es el seguimiento. En esta etapa se miden los alcances de la intervención, así como también, se identifican las nuevas necesidades de atender.

No existe un único método para desarrollar una investigación participativa, pues cada medio, cada realidad tienen características diferentes y los procesos educativos deberán ajustarse a la coyuntura en que viven.

En circunstancias como estas se identifican las siguientes etapas: Etapa previa (diagnóstico y motivación); primera etapa (conformación y desarrollo del grupo de investigadores); segunda etapa (la investigación); tercera etapa (la acción)

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS.

##### 3.1.1. Resultados de la Guía de Observación

**Cuadro N° 01: Observación Consolidada.**

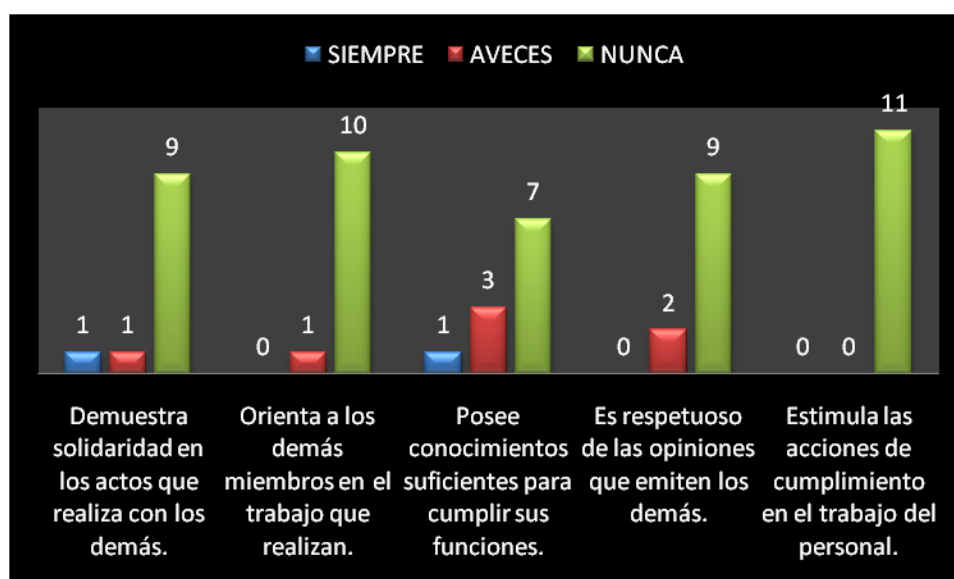
INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>CAPACIDAD DE LIDERAZGO</b>				
Demuestra solidaridad en los actos que realiza con los demás.	1	1	9	11
Orienta a los demás miembros en el trabajo que realizan.	0	1	10	11
Posee conocimientos suficientes para cumplir sus funciones.	1	3	7	11
Es respetuoso de las opiniones que emiten los demás.	0	2	9	11
Estimula las acciones de cumplimiento en el trabajo del personal.	0	0	11	11
<b>PLANIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN</b>				
Participación del director en los equipos de trabajo.	1	2	8	11
Elabora el plan de capacitación y el Plan Estratégico de la I.E.	0	0	11	11
Programa reuniones de intercambio de experiencias.	0	1	10	11
Evalúa el avance académico	1	3	7	11

e institucional.				
<b>ADECUADA COMUNICACIÓN</b>				
La comunicación a nivel institucional es deficiente.	9	1	1	11
Acepta las sugerencias de los demás.	0	2	9	11
Existe una buena comunicación interpersonal en la I.E.	1	1	9	11
La comunicación cumple una función Estratégica.	11	0	0	11
<b>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b>				
Se cumple con actividades programadas.	2	2	7	11
Presenta informes de su trabajo.	1	1	9	11
Da cumplimiento a los objetivos propuestos por la I.E.	0	1	10	11

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## INDICADOR: CAPACIDAD DE LIDERAZGO

**GRÁFICO N° 01: Capacidad de liderazgo**



**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio 2014.

## Análisis

Según la guía de observación aplicada en la I.E., los indicadores arrojan los siguientes datos:

En cuanto al indicador **CAPACIDAD DE LIDERAZGO**, se observa que el director de la I.E. nunca demuestra solidaridad en los actos que realiza con los demás (9), no orienta a los demás miembros en el trabajo que realizan (10), no posee conocimientos suficientes para cumplir sus funciones (7), nunca es respetuoso de las opiniones que emiten los demás (9) y nunca estimula las acciones de cumplimiento en el trabajo del personal (11).

## INDICADOR: PLANIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN.

**GRÁFICO N° 02: Planificación y Participación.**



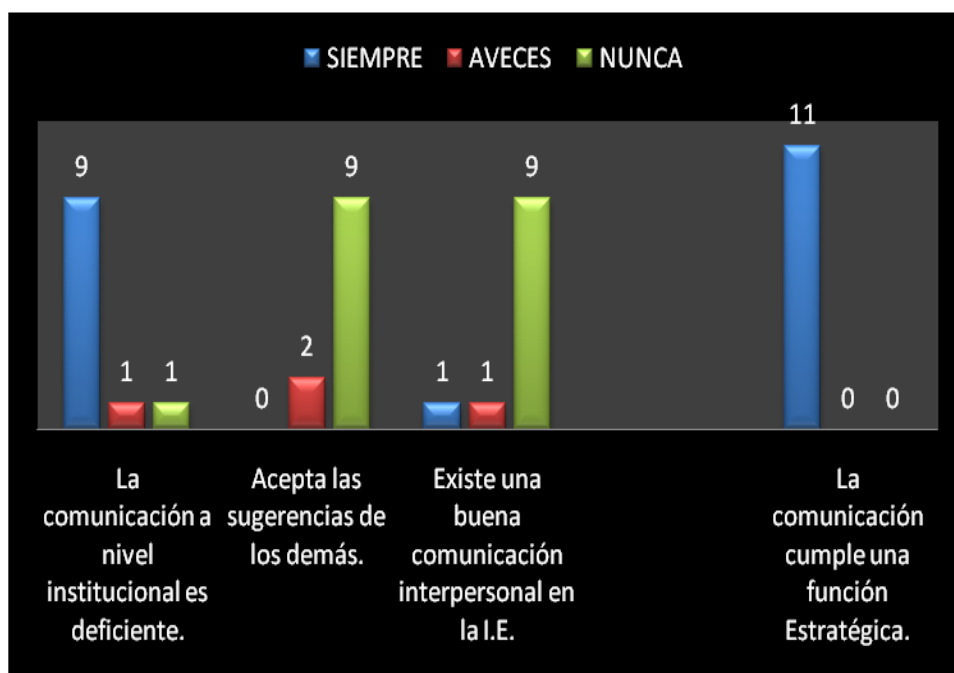
**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio 2014.

## Análisis

Según el indicador **PLANIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN**, se observa que dentro de la I.E. nunca se da la participación del director en los equipos de trabajo (8), no se ha elaborado el plan de capacitación y el Plan Estratégico de la I.E. (11), no se programa reuniones de intercambio de experiencias (10) mucho menos se evalúa el avance académico e institucional (7).

## INDICADOR: ADECUADA COMUNICACIÓN

**GRÁFICO N° 03: Adecuada comunicación.**



**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio 2014.

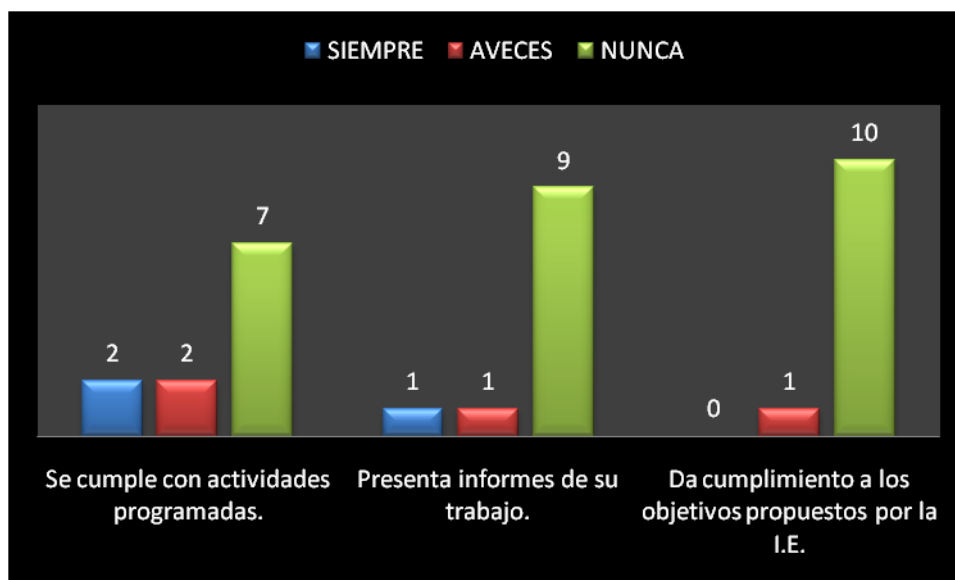


## Análisis

El indicador **ADECUADA COMUNICACIÓN**, muestra que la comunicación a nivel institucional es deficiente (9), que nunca el director acepta las sugerencias de los demás (9), no existe una buena comunicación interpersonal en la I.E. (9); a pesar de no contar con adecuados canales de comunicación e interacción la comunicación es considerada como una función estratégica (11).

## INDICADOR: RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

**GRÁFICO N° 04: Responsabilidad y Compromiso**



**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## Análisis

En cuanto al indicador **RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO** dentro de la organización de la I.E. se observa que nunca se cumple con las actividades programadas (7), nunca se presenta informes de

su trabajo (9), tampoco se da cumplimiento a los objetivos propuestos por la I.E. (10)

### 3.1.2. Resultados de la Encuesta.

**CUADRO Nº 02**  
**PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

¿El director planifica las actividades para el logro de objetivos institucionales?	N	%
Sí	2	18%
No	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

### Análisis

82% de los gestores encuestados responde que no existe planificación de actividades para el logro de objetivos institucionales, lo que frustra el desarrollo de la I.E. ya que no se logran los objetivos propuestos.

**CUADRO Nº 03**  
**DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL DIRECTOR**

¿El director desarrolla sus actividades en función al PEI?	N	%
Sí	1	9%
No	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## Análisis

El 91% de los gestores encuestados responde que el director no desarrolla sus actividades en función al PEI; esto puede determinar la mala gestión y desorden que se vive actualmente en la I.E. y la desarticulación de las actividades institucionales con los instrumentos de gestión.

**CUADRO Nº 04**  
**CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES**

<b>¿El personal administrativo cumple con sus funciones?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	1	9%
A veces	1	9%
Nunca	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## Análisis

El 82% de gestores encuestados expresa que nunca el personal administrativo cumple con sus funciones, lo cual evidencia la desorganización existente en la I.E.

**CUADRO Nº 05**  
**CALIDAD DE RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS – DOCENTES**

<b>¿Cómo son las relaciones entre docentes y directivos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Buena.	1	9%
Regular.	2	18%
Mala.	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## Análisis

Las relaciones que se desarrollan entre docentes y directivos son malas, así lo señalan el 73% de gestores encuestados, lo cual muestra que en la I.E. no existe un adecuado clima institucional.

**CUADRO Nº 06**  
**CONSENSO ENTRE GESTORES**

¿Existe consenso entre directivos, docentes y trabajadores de la I.E.?	N	%
Sí	2	18%
No	9	82%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## Análisis

El 82% de gestores encuestados responde que no existe consenso entre directivos, docentes y trabajadores de 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 Nº 07**  
**CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

¿Existe centralización de la gestión educativa?	N	%
Siempre	9	82%
A veces	1	9%
Nunca	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

### Análisis

La autoridad administrativa de la Institución nunca descentraliza las actividades y funciones; esto lo confirman el 82% de gestores encuestados quienes manifestaron que siempre existe centralización de la gestión educativa, si esto no se descentraliza simplemente no se llegará a lograr los objetivos y metas establecidas; una persona no puede abarcar el todo.

**CUADRO Nº 08**

#### ACCIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

¿De qué manera se solucionan los problemas institucionales?	N	%
Involucrando al personal.	1	9%
Imponiendo órdenes.	8	73%
Capacitando en forma general.	1	9%
Realizando sesiones de trabajo.	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

### Análisis

La administración Institucional soluciona los problemas institucionales imponiendo órdenes, así lo indica el 73% de gestores encuestados. 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 09**

#### PARTICIPACIÓN DE LOS GESTORES


¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?	N	%
Siempre	1	9%
A veces	2	18%
Nunca	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Gestores de la I.E. "Mariscal Luzuriaga" – Piscobamba. Junio, 2014.

## **Análisis**

El 73% de gestores encuestados, señalan que no participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución; 18% responde que a veces. El director debe estar seguro que los actos y tareas que desempeñan sus miembros de la institución conduzcan hacia las metas establecidas.

### 3.2. MODELO TEÓRICO.

<div> <div> <b>“ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”.</b> </div> <div>   </div> </div>		
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	CONTENIDOS
<b>TALLER N° 1: CONDUCIENDO AL EQUIPO</b>	Conocer las bondades de un buen líder, practicando en la Institución.	a) Principios de la Gestión Educativa. b) Cualidades del líder. c) Tipos de líder.
<b>TALLER N° 2: PLANEANDO NUESTRO DESTINO</b>	Sensibilizar a los directivos sobre la necesidad de la práctica de planeación estratégica.	a) Planeamiento estratégico. b) Planeamiento educativo. c) Modelo de planeamiento.
<b>TALLER N° 3: ORGANICEMONOS</b>	Motivar la práctica de la organización estratégica en los agentes educativos.	a) Organización estratégica. b) El sistema organizacional, modelo y proceso de dirección. c) Practicando una organización.
<b>TALLER N° 4: HABLANDO NOS COMPRENDEMOS</b>	Motivar la práctica de la organización estratégica en los agentes educativos.	a) La comunicación y su estrategia. b) Desarrollo de pautas metodológicas una buena comunicación. c) Nos comunicamos en clase.

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

El presente modelo tiene por finalidad dar a conocer los cambios adecuados que necesita la Gestión Educativa en la I.E. “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba; esto significa: tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan. Finalmente, la gestión administrativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de la I.E., porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar de la I.E. y de la educación.

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

Diseñar una Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la I.E. “Mariscal Luzuriaga” – Piscobamba.

### **3.2.3 Fundamentación.**

#### **Fundamentos Teóricos**

**Teoría Investigación Acción Participativa de Kurt Lewin;** la investigación-acción es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma



simultánea conocimientos y cambios sociales. El concepto tradicional del modelo Lewin trabaja sobre 3 etapas del cambio social: descongelamiento, movimiento, recongelamiento.

**Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer;** La planeación para planear constituye una consideración profunda de la forma como se realiza la planeación. Ésta incluye determinar el aprestamiento organizacional, generar el compromiso, identificar a los miembros del equipo de planeación, educar a la organización, determinar los grupos de interés clave y factores de una estrategia exitosa.

### **Fundamentación Pedagógica**

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

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

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

### **Fundamentación Técnica**

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente.

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

La Estrategia de Planificación consta de cuatro talleres, los Talleres son una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de la estrategia.



ACTIVIDADES	OBJETIVOS	CONTENIDOS	DURACION	RESPONSABLE
<b>TALLER Nº 1: GUIANDO AL EQUIPO</b>	Conocer las bondades de un buen líder, practicando en la Institución.	a) Principios de la Gestión Educativa. b) Cualidades del líder. c) Tipos de líder.	5 horas (1 hora a la semana)	- Coordinador General. - Especialistas invitados.
<b>TALLER Nº 2: PLANEANDO NUESTRO DESTINO</b>	Sensibilizar a los directivos sobre la necesidad de la práctica de planeación estratégica.	a) Planeamiento estratégico. b) Planeamiento educativo. c) Modelo de planeamiento.	5 horas (1 hora a la semana)	- Coordinador General. - Especialistas invitados.
<b>TALLER Nº 3: ORGANIZANDONOS</b>	Motivar la práctica de la organización estratégica en los agentes educativos.	a) Organización estratégica. b) El sistema organizacional, modelo y proceso de dirección. c) Practicando una organización.	5 horas (1 hora a la semana)	- Coordinador General. - Especialistas invitados.
<b>TALLER Nº 4: HABLANDO NOS ENTENDEMOS</b>	Motivar la práctica de la organización estratégica en los agentes educativos.	a) La comunicación y su estrategia. b) Desarrollo de pautas metodológicas una buena comunicación. c) Nos comunicamos en clase.	5 horas (1 hora a la semana)	- Coordinador General. - Especialistas invitados.

## Diseño Metodológico de la Estrategia de Planificación

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADOR
<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p> <p>Actividad formativa</p> <p><b>TALLER 01 GUIANDO AL EQUIPO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.</li> <li>- Presentación de objetivos del evento.</li> <li>- En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>- Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “Palo palito”.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “La carpintería”.</li> <li>- Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</li> </ul> <p>A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Qué es la gestión administrativa y cuáles son sus principios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sistematiza las respuestas.</li> <li>- Se da el sustento teórico de la gestión administrativa y los principios orientadores de esta.</li> <li>- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Tarjetas de cartulina</li> <li>- Plumones</li> <li>- Palo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopias del texto.</li> <li>- Tarjetas de cartulina</li> <li>- Separatas</li> <li>- Cinta masking tape</li> <li>- Plumones</li> <li>- Siluetas</li> <li>- USB</li> <li>- Laptop</li> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Papel bond y de colores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce e internaliza los objetivos del evento.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura.</li> <li>- Afianza conocimientos de gestión y sus principios.</li> <li>- Identifica las cualidades del líder.</li> <li>- Reflexiona sobre la gestión administrativa.</li> </ul>

Actividad formativa	<p>B. Presentamos la silueta de una persona (líder) y pedimos que en forma grupal escriban tres cualidades que debe tener un líder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponen sus aportes y promovemos el comentario.</li> <li>- El formador completa algunas cualidades más de ser necesario.</li> </ul> <p>C. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre la gestión administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición del fundamento teórico de gestión administrativa y sus esferas a través de Power Point.</li> <li>- Dialogo argumentativo sobre el tema.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriben en forma individual tres ideas sobre lo expuesto.</li> <li>- Exponen sus trabajos y comentan indicando como se han sentido.</li> </ul>		
---------------------	---	--	--



ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADOR
<b>TALLER 03 ORGANIZANDONOS</b>	<p>A. Recuperamos saberes previos mediante las preguntas ¿Qué entiendes por organización? ¿Cuál es el proceso de una organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentan y leen sus respuestas.</li> <li>- Se da el sustento teórico del sistema organizacional, Desarrollan dos ideas de la exposición.</li> </ul> <p>B. Exposición a través de un power point sobre la organización gerencial: definición, diferencias entre planificación y ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan preguntas al expositor sobre el tema.</li> <li>- En equipos determinan las bondades de las ocho etapas del cambio exitoso.</li> <li>- Exponen sus trabajos.</li> </ul> <p>C. Exposición dialogo sobre las aptitudes sociales y sus competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinan cuales son las aptitudes positivas y negativas de las diversas conductas sociales en su institución.</li> <li>- Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la organización.</li> <li>- Observan el power point: “el secreto para ser feliz”.</li> <li>- Expresan sus ideas, reflexiones y compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopias del texto.</li> <li>- Tarjetas de cartulina</li> <li>- Separatas</li> <li>- Cinta masking tape</li> <li>- Plumones</li> <li>- Siluetas</li> <li>- USB</li> <li>- Laptop</li> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Papel bond y de colores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone técnicas para el control de emociones.</li> <li>- Reflexiona sobre la importancia de la organización y el liderazgo.</li> <li>- Reconoce que es un sistema gerencial, modelo y proceso de dirección.</li> </ul>

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADOR
<p><b>TALLER N° 4: HABLANDO NOS ENTENDEMOS</b></p> <p>Actividad formativa</p>	<p>A. En equipos representan mediante un sociodrama la función, el rol de la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentan sobre las representaciones realizadas.</li> <li>- 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 y Exponen sus trabajos.</li> </ul> <p>B. Exposición y práctica de pautas metodológicas para la formación de buenos comunicadores (lideres)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecen compromisos para su formación personal.</li> <li>- En forma anónima lo escriben y pegan en la silueta presentada de "soy un líder".</li> </ul> <p>C. Observan un power point sobre las características de la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentan la importancia de la comunicación, para realizar trabajos de innovación.</li> <li>- Entregamos fotocopias del proceso de la comunicación para cada equipo para que lo analicen y expliquen al macro grupo.</li> <li>- Proponen temas de comunicación a partir de su práctica directiva o pedagógica.</li> <li>- Establecen compromisos personales de los talleres desarrollados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopias del texto.</li> <li>- Tarjetas de cartulina</li> <li>- Separatas</li> <li>- Cinta masking tape</li> <li>- Plumones</li> <li>- Siluetas</li> <li>- USB</li> <li>- Laptop</li> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Papelotes</li> <li>- Papel bond y de colores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica la importancia del liderazgo gerencia.</li> <li>- Reconoce las aptitudes sociales para una buena organización institucional.</li> <li>- Asume compromisos.</li> <li>- Reconoce la función, rol de la comunicación.</li> <li>- Asume compromisos de formación personal.</li> <li>- Valora la importancia de la comunicación para la innovación.</li> </ul>



## Evaluación de Talleres

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

## **ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN EN LA I.E. “MARISCAL LUZURIAGA” – PISCOBAMBA**

La planificación para la aplicación del modelo en la Institución Educativa a llevarse a cabo de la siguiente manera:

- A. Presentación oficial de un documento de Estrategia de Planificación en la Institución Educativa “Mariscal Luzuriaga” - Piscobamba. En este documento se justificaría la necesidad de realizar la aplicación de este modelo resaltando los beneficios que obtendría la institución estableciéndose compromisos de trabajo.
- B. Se realizarían reuniones con los Directivos para determinar las metas y objetivos de la Institución; estableciendo y determinándose la estrategia a seguir durante los próximos años.
- C. De igual manera, se procedería a realizar una clarificación y adopción de la misión, visión, valores y principios de la Institución educativa.
- D. Luego de obtener la información necesaria, se procedería a realizar un planeamiento estratégico para la creación, el cual tendría en cuenta el siguiente orden:
  - 1. Una definición de los requisitos y características de la Institución Educativa; además de cuál es su posición actual y su papel dentro del mismo. Para esto, se utilizaría la herramienta FODA, la técnica del árbol de problemas, u otros.
  - 2. Se establece y confirma la visión de la Institución Educativa. Una vez determinada esta visión, se

desglosaría en objetivos estratégicos y adecuándolos a una Institución de carácter estatal.

3. Luego de establecidas las metas y objetivos estratégicos por perspectiva, será necesario identificar los factores críticos de éxito: Qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito e indicar los elementos que afectarían más a los resultados.
4. Se desarrollaría un plan de acción para proceder con la implementación de la Estrategia de Planificación.

### 3.2.5. Cronograma.

Años	2014																				
Meses	JUNIO					JULIO				AGOS				SEPT				OCT			
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																					
Permiso al Director de Escuela.				X	X																
Convocatoria a los participantes						X	X	X	X	X	X	X	X								
Preparación de los instrumentos de recolección de datos					X	X	X	X													
Ejecución de Talleres										x	x	x	X	x	x	X	X	x	x	x	x
Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.						x	x	x	x												
Vaciamiento de información								x	x											x	x
Análisis e interpretación de los cuadros estadísticos									x	x	x										
Validación de conclusiones										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos.

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
01	Facilitador	S/ 150,00	S/ 600,00
01	Digitador	S/ 120,00	S/ 480,00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 1080,00</b>

### Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
44	Folders con fasters	S/ 0.50	S/ 22.00
44	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 22.00
2000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 60.00
44	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 220.00
450	Copias	S/ 0.035	S/ 15.75
Total			S/ 339.75

### RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO

Recursos Humanos	S/	1080,00
Recursos Materiales	S/	339,75
TOTAL	S/	1419,75

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

**Responsable:** JIMENEZ ROMERO, Cleiver.

## **CONCLUSIONES**

1. No existe una adecuada gestión administrativa, ya que hay carencia de comunicación institucional, no hay participación ni planificación institucional, además el Director no tiene capacidad de liderazgo y no administra adecuadamente los recursos educativos.
2. La base teórica sirvió de fundamento a la propuesta.
3. Ante la realidad diagnosticada, se elaboró la propuesta denominada “Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa”.
4. La hipótesis quedó debidamente confirmada, o sea se justificó el problema.

## **RECOMENDACIONES**

1. Ejecutar la propuesta a fin de mejorar la gestión administrativa en la institución y poder contribuir con su desarrollo.
2. Los gestores deben desarrollar su capacidad de liderazgo, e informarse sobre cómo contribuir con su institución.
3. Los directivos deben ser un ejemplo de liderazgo y sus acciones deben estar orientadas a lograr metas institucionales, como lograr satisfacer las diferentes necesidades de los maestros y los estudiantes.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALCIDES, ARANDA. (2000). Planificación Estratégica Educativa.
2. Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional. (1996). Psicología Educativa.
3. ARMAS, M. (1998). "Dirección Integral de Centros Educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.
4. CALERO, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada
5. CARRASCO DÍAZ, Sergio O. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Aplicación en educación y otras ciencias sociales. Primera Edición. Editorial San Marcos. Lima Perú.
6. CONS Rodríguez, Néstor. (2004). La Administración de la Institución educativa. Volumen IV, número 117. México.
7. DRUCKER, Peter. 1999. Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
8. DÍAZ DÍAZ, Hugo. (2008). Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima:Educativo. Madrid.
9. GALLEGOS ALVAREZ, Juan. (2004). Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Editorial San Marcos. Lima Perú.
10. GOODSTEIN, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6-197.
11. GOODSTEIN, LEONARDO D. (1998). NOLAN, TIMOTHY M; PFEIFFER, J. WILLIAM. Planeación Estratégica Aplicada. Traducido por MAGALI BERNAL OSORIO. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, S.A. 1998. ISBN 958-600-706-5
12. GÓMEZ Gallardo, Luz Marina. Macedo Buleje, Julio César. (2010). Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14.
13. HERMIDA, Jorge y otros. (1996). Administración Estratégica. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

14. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
15. ITLOW, Howards S. y Shelly J. (1993). Cómo Mejorar la Calidad y Productividad con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
16. KATZENBACH, Jon. (2000). El Trabajo en Equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
17. LEWIN, Kurt. (1939). Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social
18. MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91
19. MARTINEZ AGUIRRE, Lucia. Administración Educativa. 2012
20. MATUS, Carlos. (1987). "Política, Planificación y Gobierno" en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.
21. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e Integración Personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
22. MINAYA ALBARRACÍN, Dante. (2008). La Gestión Educativa en el Perú.
23. MINEDU. (2008). Proyecto de Municipalización de la Educación. Lima.
24. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
25. MONTANER, Ramón. (2003). Manual del Directivo Eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
26. ONU, Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2008.
27. PORTER, Michael E. (1998). Ser Competitivos. Nuevas Aportaciones y conclusiones. Ediciones DEUSTO S.A. España.
28. Revista Peruana de Investigación Educativa. Lima.
29. SALAS Madriz, Flora Eugenia. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. Costa Rica. Pp9-16.

30. STEIN, Guido. (2001). Éxito y Fracaso en la Nueva Economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
31. TÁVARA FERNÁNDEZ, Maritza. (2007). Reformas en la Gestión Educativa
32. THOMPSON, A. y STRICKAND, J. (1995). Dirección y Administración Estratégica.
33. THOMPSON, J. R. y STRICKLAND III, A. J. (1995). Dirección y Administración Estratégica. Editorial IRWIN. Madrid España.

### **Linkografía**

1. [www.ancashnoticias.com](http://www.ancashnoticias.com)
2. <http://www.proviasdes.gob.pe/>
3. [www.aliat.org](http://www.aliat.org).
4. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PD>
5. [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)
6. <http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355.pdf>
7. [http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n\\_2813.pdf](http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Folleto%2012%20La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20al%20servicio%20de%20la%20innovaci%C3%B3n_2813.pdf)
8. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)
9. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
10. <http://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
11. <http://investigacion.ilce.edu.mx/tyce/40/art3.pdf>
12. <http://www.oei.es/congreso2014/memoriactei/1582.pdf>
13. [http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4\\_25.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_25.pdf)
14. <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273720/1/RRonceros.pdf>

# **ANEXOS**



**ANEXO Nº 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

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

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable: .....

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>CAPACIDAD DE LIDERAZGO</b>				
Demuestra solidaridad en los actos que realiza con los demás.				
Orienta a los demás miembros en el trabajo que realizan.				
Posee conocimientos suficientes para cumplir sus funciones.				
Es respetuoso de las opiniones que emiten los demás.				
Estimula las acciones de cumplimiento en el trabajo del personal.				
<b>PLANIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN</b>				
Participación del director en los equipos				

de trabajo.				
Elabora el plan de capacitación y el Plan Estratégico de la I.E.				
Programa reuniones de intercambio de experiencias.				
Evalúa el avance académico e institucional.				
<b>ADECUADA COMUNICACIÓN</b>				
La comunicación a nivel institucional es deficiente.				
Acepta las sugerencias de los demás.				
Existe una buena comunicación interpersonal en la I.E.				
La comunicación cumple una función Estratégica.				
<b>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b>				
Se cumple con actividades programadas.				
Presenta informes de su trabajo.				
Da cumplimiento a los objetivos propuestos por la I.E.				



**ANEXO Nº 02**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENCUESTA**

**Instrucciones:** Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:



Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

---

## **CÓDIGO A: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1 ¿El director planifica las actividades para el logro de objetivos institucionales?

Sí

☐  
☐

No

2 ¿El director desarrolla sus actividades en función al PEI?

Sí

☐  
☐

No

3 ¿El personal administrativo cumple sus funciones?

Sí

☐  
☐

No

4 ¿Cómo son las relaciones entre docentes y directivos?

Buena.

☐  
☐

Regular.

Mala.

☐

5 ¿Existe consenso entre directivos, docentes y trabajadores de la I.E.?

Sí

☐  
☐

No

6 ¿Existe centralización de la gestión educativa?

Siempre

☐  
☐

A veces

Nunca

☐



7 ¿De qué manera se solucionan los problemas institucionales?

Involucrando al personal.

☐

Imponiendo órdenes.

☐

Capacitando en forma general.

☐

Realizando sesiones de trabajo.

☐

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

Sí

☐

No



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



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Edad:.....sexo:.....  
Cargo:.....  
Lugar y fecha de la entrevista:.....  
Apellidos y Nombres del entrevistado:.....  
Apellidos y nombres del entrevistador:.....

---

**CÓDIGO A: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

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

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

2. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente?

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

3. ¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la escuela?

---

---

---

**CÓDIGO B: ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN.**

4. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo una Estrategia de Planificación?

---

---

---

---

5. ¿La Estrategia de Planificación mejorará la Planeación Estratégica en la I E?

---

---

---

6. ¿Qué opinión le merece la teoría de Goodstein, Nolan y Pfeiffer?

---

---

---

7. ¿Qué aportes daría Kurt Lewin a la Estrategia de Planificación?

---

---

---