



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales**

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

**TESIS**

**Programa estratégico transformacional para favorecer la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” distrito de Puyca provincia La Unión Región Arequipa” 2017.**

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**AUTOR : Hilachoque Ramos Teodoro David**

**ASESOR : Dr. Morante Gamarra Percy Carlos**

**Lambayeque - Perú  
2019**

**Programa estratégico transformacional para favorecer la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” distrito de Puyca provincia La Unión Región Arequipa” 2017.**

---

**Hilachoque Ramos Teodoro David**  
AUTOR

---

**Dr. Morante Gamarra Percy Carlos**  
ASESOR

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

---

Dr. Bances Acosta Manuel  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

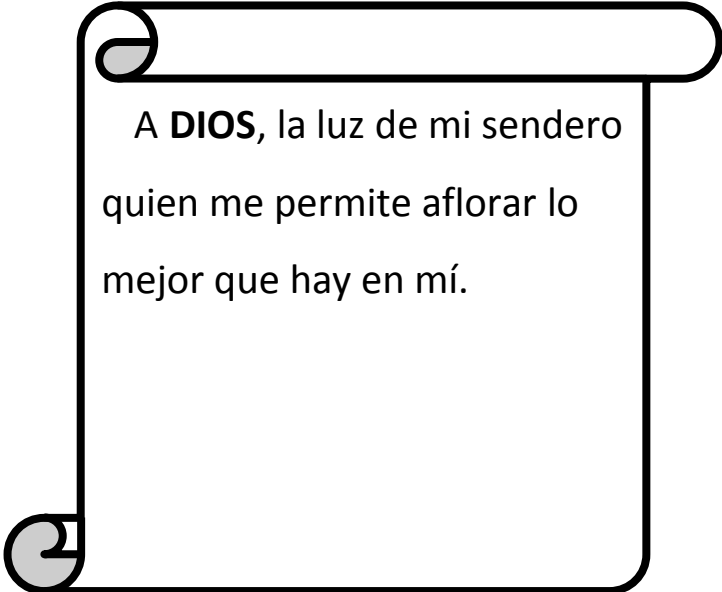
DRA. Altamirano Delgado Laura  
SECRETARIO DEL JURADO

---

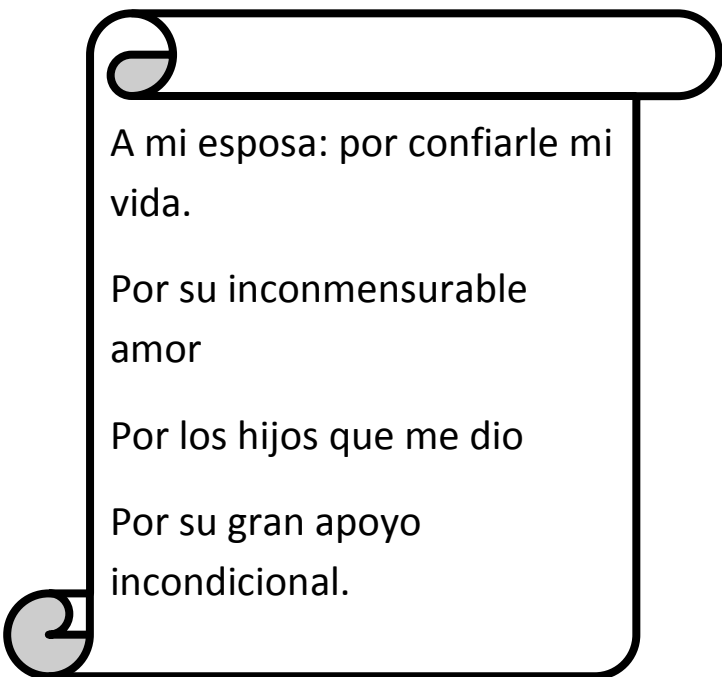
MSC. Rios Rodriguez Martha  
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2019

## DEDICATORIA



A **DIOS**, la luz de mi sendero  
quien me permite aflorar lo  
mejor que hay en mí.



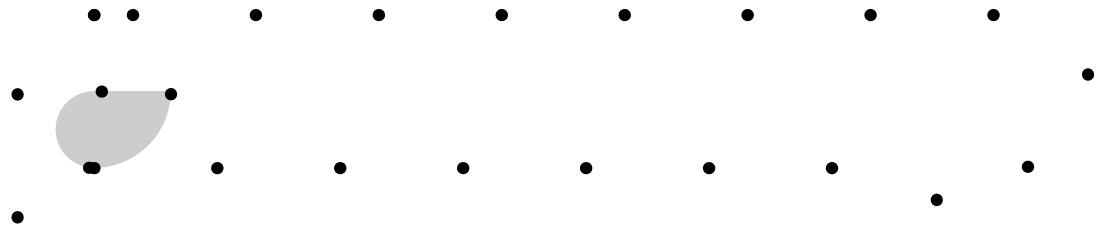
A mi esposa: por confiarle mi  
vida.

Por su inconmensurable  
amor

Por los hijos que me dio

Por su gran apoyo  
incondicional.

## AGRADECIMIENTO

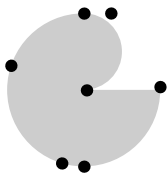


*A las Autoridades de la Universidad Nacional Pedro Ruiz*

- *Gallo, por haber me dado la oportunidad de seguir realizándome profesionalmente.*

- *A todos mis profesores de la maestría, que en cada una de las sesiones contribuyeron a que mi formación profesional y personal fuera creciendo, y que en el futuro se plasme en mejorar la practica educativa.*

- *A mis compañeros de estudios, que en cada momento me alentaron para continuar y superar las dificultades presentadas en el camino.*



**TEODORO DAVID**

**PROGRAMA ESTRATEGICO TRANSFORMACIONAL PARA FAVORECER  
LA GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCION  
EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO” DISTRITO DE PUYCA  
PROVINCIA LA UNION DEPARTAMENTO AREQUIPA – 2017.**

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
 <b>CAPÍTULO I:</b>	 14
<b>REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR</b>	
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA: UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO”	15
18	
1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA: GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR.	
1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA DEFICIENTE GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO”.	26
1.4 METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN	30
 <b>CAPITULO II</b>	 35
<b>MARCO TEORICO Y CIENTIFICO DEL PROGRAMA ESTRATEGICO TRANSFORMACIONAL</b>	
2.1 TEORÍAS Y ENFOQUES SUSTENTATORIOS	36
2.1.1 Teoría del Desarrollo Organizacional y la dirección de la 37 escuela.	

2.1.2 Según diferentes autores	43
2.1.3 Finalidad de un programa de desarrollo organizacional	49
2.1.4 Punto de partida del desarrollo organizacional	50
2.1.5 El aprendizaje organizacional	53
2.1.6 Desarrollo organizacional y cambio	55
2.1.7 Clima organizacional.	56
2.1.8 Cultura organizacional.	57
2.2 MODELOS DE DIRECCION Y GESTION	57
2.2.1 Modelo Deming	61
2.2.2 Modelo de dirección de Henry Mintzberg	65
2.2.3 Hacia una gestión educativa de calidad	66
2.2.4 Planificación estratégica	74
2.3 BASE TEORICA	74
2.3.1 Gestión	74
2.3.2 Gestión educativa de calidad.	77
2.3.3 Control educativo	79
2.3.4 Calidad educativa	80
2.3.5 La escuela como empresa	81
2.3.6 Planeamiento estratégico	82
2.3.7 Organización	83
2.3.8 Cultura organizacional	84
2.3.9 Principio de autoridad	84
2.3.10 Planeamiento estratégico de la supervisión	84
2.4 DEFINICION DE TERMINOS	84

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA SIGNIFICATIVA**

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	90
3.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta 90 aplicada a los docentes	
3.1.2 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista 102 aplicada a la directora	
3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA	107
3.3 PROPUESTA: PROGRAMA ESTRATEGICO TRANSFORMACIONAL 103 PARA FAVORECER LA GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR.	
3.3.1 Presentación	109
3.3.2 Fundamentación	109
3.3.3 Objetivos de la propuesta	110
3.3.3.1 Generales	110
3.3.3.2 Específicos	110
3.3.4 Líneas estratégicas del programa	111
3.3.4.1 Liderazgo Pedagógico Directivo e Innovación en la Gestión Pedagógica	111
3.3.4.2. Institucionalización de un currículo contextualizado	112
3.3.4.3 Programación curricular	114
3.3.4.4. Aulas talleres de aprendizaje	114
3.3.4.5 Monitoreo y acompañamiento	115
3.3.4.6 Medición de logros de aprendizaje	118
3.3.4.7 Institución Educativa de calidad de los aprendizajes	119
3.3.4.8 Gestión educativa para el desarrollo	120
3.3.4.9 Acciones para la propuesta estratégica transformacional de mejora de la I.E	122
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	138

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación Programa estratégico transformacional basado en la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa”, surge como respuesta a la deficiente gestión pedagógica que realiza el director, a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del director; situación que repercute en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Ante esta problemática el objetivo es Proponer un Programa estratégico transformacional basado la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg que contribuyen a optimizar la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa, este “Programa Estratégico Transformacional” propone un estilo de Gestión Pedagógica centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes, favoreciendo el desarrollo de las potencialidades de trabajo en equipo de los docentes y que el director se convierta en un líder pedagógico.

Tomando como base los resultados obtenidos se presenta una propuesta que permite mejorar la gestión pedagógica del director a través de estrategias innovadoras:”. En la elaboración de las estrategias se ha tomado como referente teórico, las siguientes teorías: la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg.

## **PALABRAS CLAVES**

Liderazgo, líder pedagógico, monitoreo, acompañamiento y aprendizaje.



## **ABSTRACT**

The research paper "Strategic Management Model Based on the Theory of Human Relations and Organizational Development of Institución Educativa n° 40525 "San Santiago" Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa – 2012 emerges as a response to the poor management that makes the pedagogical director, Because of the lack of management strategies and teaching at the poor leadership of the director, which affects the misrule of the Educational Institution and the poor quality of learning for students.

Faced with this problem the objective is to develop a model based on the Strategic Management Theory of Organizational Development that will help optimize the management of the educational director of the Educational Institution, this model of Strategic Management proposes to introduce a management style focused on Pedagogical the achievement of learning for students, encouraging the development of the potentialities of the teamwork of teachers and the principal becomes a real educational leader.

Based on the results presented a proposal for optimizing the management of the pedagogical director through the following strategies: "Achieving Educational Quality", "Building Innovation", "Motivation Base Development", "Public Account." In developing strategies has been taken as a reference book, the following theory: "Theory of Organizational Development" and the Model de Management of Demming and the Model de Management of Henry Mintzberg.

## **KEYWORDS**

Leadership, educational leadership, monitoring, support and learning.

## INTRODUCCIÓN

La labor del director es trascendental, el problema es que el director ha revirado sus fines a sólo cuestiones administrativas, no hace gestión pedagógica, mas sino solo administrativa. El problema radica allí, el director ha olvidado el aula, y solo se ha centrado en su escritorio, y de allí como una especie de pedestal quiere direccionar las instituciones educativas, pero claro, desde allí será muy difícil, y poco probable que lo logre.

El problema de los bajos aprendizajes en nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el Estado ni las Instituciones de formación. Ante tal situación es evidente que el director de una Institución Educativa no practica el liderazgo pedagógico.

En la actualidad, la gestión que realiza el director de la Institución Educativa, es con una deficiente organización que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas; los procesos de gestión influyen negativamente en la creación de las condiciones adecuadas para favorecer en las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes

Como es de conocimiento nacional, a partir del año 2006 hasta la fecha, el Ministerio de Educación viene realizando evaluaciones censales anuales a los estudiantes del nivel de educación Primaria y Secundaria, obviamente con resultados nada alentadores. Estos resultados tienen que ver con el tipo de gestión que se practica por parte del director de la Institución Educativa, lo que trae como consecuencia el bajo rendimiento académico de los estudiantes.

Actualmente desde el punto de vista de gestión y académico la mejora de la calidad educativa es una de sus actividades de mayor reto que actualmente deben afrontar todos los agentes implicados en la educación y, en especial, los responsables de una Institución Educativa deben de ser líderes pedagógicos, promotores de un clima institucional favorable al trabajo en equipo, que

practiquen una comunicación fluida y horizontal con todos los agentes educativos y sobre todo conocedor de estrategias de gestión pedagógica; que repercuta en la eficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

**El problema científico** a investigar fue que: en la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa existe deficiente gestión pedagógica del director a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del director”; que trae como consecuencia un inadecuado clima laboral, trabajo individualizado, la deficiente comunicación entre los agentes educativos. Esta situación trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Se precisa como **objeto de estudio**, los procesos de gestión pedagógica. El campo de acción es el Programa Estratégico Transformacional sobre gestión pedagógica.

Para ello se plantea los siguientes objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL**

- Dar a conocer la deficiente capacidad de liderazgo pedagógico del director en la I.E. N° 40525 “San Santiago” de Puyca.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Proponer un Programa Estratégico Transformacional para favorecer la Gestión Pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” y que contribuya a superar las dificultades que tienen el Director en la Gestión Pedagógica de tal forma que contribuya en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Aplicar la propuesta del Programa Estratégico Transformacional para favorecer la Gestión Pedagógica del Director.

La hipótesis planteada fue: “Si se elabora un “Programa Estratégico Transformacional” basado la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry entonces se logrará la eficiente gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa.

Tomando como base los resultados obtenidos se presenta un Programa Estratégico transformacional basado la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg que contribuyen a optimizar la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa la propuesta de optimización de la gestión pedagógica del director, se da a través de estrategias En la elaboración de las estrategias se ha tomado como referente teórico, la siguiente la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron: El ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones.

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron: Encuesta a los docentes y y entrevista al Director de la Institución Educativa, quienes brindaron la información necesaria para conocer sobre la álgida problemática que aqueja a esta institución educativa.

Para facilitar la comprensión del estudio se ha estructurado en tres capítulos:

**El primer capítulo** contiene el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica del problema de gestión pedagógica del director, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

**El segundo capítulo** presenta las referencias teórico – conceptuales de la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg y la Gestión Pedagógica del Director.

**El tercer capítulo** está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta que hace el investigador para contribuir a la solución del problema. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta del “Programa Estratégico Transformacional” para contribuir en el mejoramiento de la Gestión Pedagógica de Director centrado en los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los hallazgos significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

**EL AUTOR**

**CAPÍTULO I**

**REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA  
GESTION PEDAGÓGICA DEL  
DIRECTOR**

## **CAPÍTULO I**

### **REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR.**

#### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA: UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO”**

La presente investigación se realizó en el nivel primario de la Institución Educativa 40525 “San Santiago” está ubicado en el Distrito de Puyca Provincia La Unión de la Región Arequipa, aproximadamente a 12 horas en ómnibus de la ciudad de Arequipa, pertenece a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Unión de la Dirección Regional de Educación de Arequipa, fue inaugurado oficialmente el año 1994, con número 40525 mediante Resolución Directoral, gracias a una plaza derivada del colegio de Charcana, durante la administración de la Unidad de Servicios Educativos de La Unión del profesor Luis Miranda Choque y bajo la dirección institucional del profesor Rolando Marroquín Bengoa, a quien sucedieron los profesores Humberto Carrillo Boza y Mario Carbajal Gárate.

En un principio, nuestro colegio solo ofreció su servicio educativo, con una cobertura inconclusa, desde el primer grado de Educación Primaria hasta el segundo grado de Educación Secundaria. Por fin, a partir del año 2000 amplió su cobertura a otros grados progresivamente hasta el egreso de la primera promoción integrada por diez estudiantes en el año 2002.

El prestigio logrado por el colegio “San Santiago” lo ha convertido en uno de los colegios más emblemáticos de la provincia de La Unión, por sus incontables logros en diversos concursos y campeonatos y por su plausible participación en numerosos festivales y presentaciones, dentro y fuera de la provincia, como de la región Arequipa.

El rápido crecimiento de la población durante los últimos años ha hecho necesario el mejoramiento de la infraestructura y el mobiliario, que, se hallan hasta la fecha en una situación deficitaria. A pesar de las diligencias realizadas en favor de mejores ambientes y a pesar del apoyo desinteresado de organismos como FONCODES, Paz Perú y la Embajada de Japón, entre otros, nuestra institución continúa buscando la inversión y el auspicio de entidades públicas y privadas en pro de una superación absoluta.

Gran parte de nuestra infraestructura actual tuvo su origen, a principios del siglo XXI, en la destrucción, por efecto de un desastre de la naturaleza, de numerosas aulas prefabricadas. Esta situación propició el financiamiento de las instituciones supracitadas en la construcción de doce aulas, dos servicios higiénicos y una sala de usos múltiples. En años posteriores, se adquirieron con recursos propios o se recibieron como donación, diversos medios y materiales educativos (computadoras, televisores, reproductores de audio y vídeo, una fotocopidora y hasta un equipo de amplificación y una malla sintética de protección solar).

Con la renovación del personal docente y administrativo y la llegada de las nuevas generaciones de estudiantes, dentro de un mundo de cambios vertiginosos, nuestra institución ha experimentado un periodo de diversos intentos por establecer una sólida unidad con una orientación socioeducativa más definida. Diversas acciones particulares de algunos profesores y estudiantes también han contribuido a establecer contactos con otras entidades y a conseguir nuevos recursos educativos.

Gracias a ello, contamos, además, con nuevo material bibliográfico, con un invernadero piloto y otro invernadero en construcción, con un blog institucional y diversos proyectos de extensión educativa y proyección social.

A partir del año en curso, nuestro personal docente junto a los profesores de las demás instituciones educativas del distrito se beneficia de las



capacitaciones organizadas por la gestión de la Municipalidad Distrital de Puyca y su Alcalde, Celso Quille Totocayo, con vistas a la concreción del Proyecto Educativo Distrital. Por otro lado, hemos pasado a un proceso de integración con las instituciones de Educación Inicial de Puyca y Suni, con las que tenemos reuniones periódicas para intercambiar experiencias didácticas y redefinir nuestra política educativa. Esto ha permitido la elaboración de documentos como el Reglamento Estudiantil y el Proyecto Educativo Institucional, así como el compromiso de elaborar el Proyecto Curricular Institucional, gestionar el mejoramiento de nuestra infraestructura y la adquisición de bienes, y, establecer relaciones más estrechas con las instituciones de nuestro entorno inmediato.

Finalmente, es preciso mencionar que nuestra población estudiantil se mantiene estable, aunque con un ligero incremento año a año y una revivificante deserción escolar. Actualmente contamos con ocho secciones en el nivel primario y seis secciones en el nivel secundario bajo la dirección del profesor Mario Victor Carbajal Gárate, quien no cuenta con el apoyo mayoritario del cuerpo docente y administrativo por su gestión autoritaria.

Actualmente cuenta con un director nombrado, 20 docentes de aula, 1 auxiliar de laboratorio, 3 personales de servicio y 200 padres de familia. Brinda servicio educativo en el nivel Inicial, primario y secundario de menores, siendo la población estudiantil de 293 alumnos. Tiene conformado el CONEI, la APAFA, Consejo Académico, Comités de Docentes y Alumnos.

Actualmente en la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” cuenta con algunos docentes que están comprometidos con el aprendizaje de sus alumnos y predispuestos a la innovación. Así mismo existen organizaciones para realizar trabajos en equipo como la APAFA, CONEI, y los Comités de trabajo de docentes y alumnos.

Sin embargo, las grandes debilidades se manifiestan en el director de la Institución Educativa, quien no lidera actividades académicas, desconoce estrategias de gestión pedagógica; prioriza sólo acciones administrativas no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas que afecta negativamente al trabajo en equipo. Los padres de familia muestran su indiferencia e insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa

## **1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA: GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR.**

Todos los países están haciendo un gran esfuerzo por cambiar. En la actualidad se asiste a un período de turbulencias y de cambios drásticos a nivel planetario, que están dando lugar al surgimiento de una nueva época, caracterizada por la incertidumbre sobre el futuro: cambian las demandas de la sociedad y de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes y surgen nuevos actores sociales. La educación no es ajena a estas transformaciones.

Desde muchos años atrás, uno de los problemas que tiene el sistema educativo es la deficiente gestión que realizan los directivos de las instituciones educativas

En la revista Iberoamericana (1994)“La mayoría de los sistemas educativos ha iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas demandas sociales.”

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti (1990) “Resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad”. Hallack (1992) defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos.

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

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

Las reformas educativas de los años 90, en América Latina, se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema.

Un primer problema tiene que ver con "la ausencia de la dimensión 'educación' en la gestión educativa". La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente.

Otro problema de la gestión tiene que ver con el "desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa" En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantención de los procesos en una escuela.

La Educación peruana afrontó, la administración y gestión, desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, con experiencias que la historia de la educación no debe olvidar, veamos:

Núcleos escolares campesinos, se crearon en 1946 en el gobierno del Dr. José Luís Bustamante y Rivero, en cada núcleo existía una escuela primaria completa provista de tierras de cultivo, granos, talleres, etc.

Posteriormente se tuvo la experiencia de las escuelas Pre-Vocacionales. En los años 50 se formuló el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron las inspecciones Primarias y la supervisión Técnica. En 1962, se inició la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunes, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales. El, predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades. En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes. La reorganización administrativa de 1972, creo el

INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron a los núcleos y las Direcciones Zonales.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. En el período actual, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política esta inscrita en su práctica.

Las reformas educativas de los años 90, en América Latina, se centraron en la gestión. La gestión concebida en la perspectiva de una organización tradicional, la imposición dominante sobre los otros actores constituye un acto político esencial porque les permite localizar la magnitud y dirección del poder. El supuesto es que el ejercicio legítimo del poder de la gestión le permite integrar las divergencias individuales (Etkin y Schvarstein, 1997). Por lo tanto, el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema.

Por otro lado, Johnson y Evans (1997) caracterizan los tipos de liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria utilizando una encuesta. Y a través de este trabajo que realizan, logran identificar que los directores que usan una gran cantidad de poder personal, un manejo cooperativo de conflictos

y un estilo de comunicación de apoyo, presentan las condiciones apropiadas para lograr la transformación de las escuelas hacia la producción de una cultura colaborativa en su organización.

El tercer trabajo (Michaelis, 1998) es un estudio cualitativo que utiliza la observación participante. Construye tres categorías que impactan directamente en el tipo de organización en la que participan. Describe cómo responden dentro de ella a los conflictos y qué posibilidad tienen de transformarse o transformar sus instituciones.

Algunas experiencias conocidas mencionaremos: la docente de nacionalidad Argentina Ezpeleta Justa, quien en sus investigaciones respecto a la gestión escolar nos dice que “el trabajo de un directivo tienen un punto de arranque facilitador para alentar la constitución del equipo de trabajo. Ello se trata de que los directores promueven un trabajo conjunto por niveles (primero y segundo grados juntos, tercero con cuarto y quinto con sexto) y han logrado la comunicación y los acuerdos necesarios para transformar la obligación burocrática de la planeación en agenda de trabajo. Sin embargo, la que me parece más interesante es una propuesta derivada de un ensayo de capacitación por plantel (González, 1995). En este caso, los equipos docentes, contando con una asesoría técnica, trabajaron por áreas de materias curriculares encontrando las competencias y los contenidos pertinentes e insoslayables para cada grado en función de la secuencia del conjunto de grados. Y luego pensaron en las relaciones y los reforzamientos posibles entre las áreas dentro de cada grado. Este modo de revisar los contenidos hizo visible el sentido de secuencia y progresión entre grados, pero sobre todo se hizo claro el sentido de complementariedad en el trabajo de todos y cada uno de los maestros

Luisa Talavera M. (2005), en su trabajo “Gestión Escolar”, analizó determinados factores que influyen negativamente en la gestión que vienen realizando los directores de las II.EE del Nivel primario de la provincia de San Juan - Argentina.

Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, “que los directores presentan conductas más de gerentes burocráticos que de líderes pedagógicos”.

Un estudio en curso, en México (Ramírez y Caporal, 1995), sobre la Gestión del Director y el apoyo del Consejo Técnico (que es el conjunto del cuerpo docente) trabajando sobre problemas profesionales para la definición del Proyecto Escolar, señala que diversas dificultades se presentan entre los docentes, para asumir el trabajo en equipo en esa modalidad. El estudio destaca la escasa experiencia sobre una autentica gestión, capacidades y destrezas necesarias. La riqueza de estas observaciones, para la conformación de equipos docentes, hace pensar, entre otras cosas, en el poder de inercia de aquella relación vertical e individual con los maestros, tan cultivada en la tradición del cargo directivo o en el peso de una formación magisterial que desestimó la importancia de la duda y la confrontación porque supone un maestro dueño de todas las respuestas. Pero, aun más, invita a profundizar en los núcleos de significación, en la constitución de las prácticas que será necesario revertir ensayando diversas estrategias, sin embargo, podemos señalar categóricamente que una institución sin un líder transformacional en lo pedagógico, es una escuela sin rumbo ni horizonte

Pastrana Leonor (1994), en su trabajo de investigación: “Evaluación de la Gestión Directiva del centro de Investigación y avanzada en México”, Concluye, entre otros:

En muchos casos las direcciones generalmente no facilitan y no orientan en forma abierta ni incluyente para tener una gestión eficaz y utilizar una combinación de presión y apoyo para impulsar planes de mejorar su Institución Educativa, tan necesarios e indispensables. Generando en los agentes educativos cierta empatía. Y en algunos casos la labor de gestión de las

direcciones no se cumple, siendo esta muy importante para emitir juicios sobre lo observado y así poder aplicar las correcciones requeridas oportunamente.

Ministerio de Educación, (2009), en su trabajo de investigación titulado “Gestión Pedagógica de los directores”, en Lima, concluye: “En la actualidad, la gestión que realiza el director de la Institución Educativa, es con una deficiente organización que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas; los procesos de gestión influyen negativamente en la creación de las condiciones adecuadas para favorecer en las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes”

A nivel nacional los bajos rendimientos observados en general que el Perú esta en el grupo de países de más bajos logros relativos en la medición que se hizo en 1997 con el Laboratorio Latinoamericano de Medición de la Calidad Educativa (LLECE). Y, por los mismos motivos, el Perú está entre los países de más bajo desempeño en las pruebas del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA).

A nivel nacional la Educación Peruana afrontó, la administración y gestión, desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, que a continuación detallamos:

En los años 50 se formulo el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron las inspecciones Primarias y la supervisión Técnica.

En 1962, se inicio la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunes, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales. El, predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades.



En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes.

La reorganización administrativa de 1972, creó el INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron a los núcleos y las Direcciones Zonales.

En el caso de las instituciones educativas primaria de menores la mejora de la calidad educativa es una de sus actividades de mayor reto que actualmente deben afrontar todos los agentes implicados en la educación y, en especial, los responsables de su dirección y gestión; ante tal situación es evidente que el director de una Institución Educativa no practica el liderazgo pedagógico, el clima institucional es desfavorable y menos se trabaja en equipo, que la práctica de una comunicación fluida y horizontal con todos los agentes educativos se hace cada más difícil y sobre todo los directores desconocen de estrategias de gestión pedagógica.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "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" (Pérez Gómez, 1998:147).

En la actualidad, toda acción y gestión que realiza el director de la Institución Educativa, es con una deficiente organización que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas; los procesos de gestión influyen negativamente en la creación de las condiciones adecuadas para favorecer en las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes, donde el director tendría que gerencia con prioridad los aspectos académicos, para convertirse en un líder pedagógico.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA DEFICIENTE GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO”**

El análisis de los resultados negativos de las evaluaciones realizados por la UMC a los estudiantes del 2º grado de la institución educativa N° 40525 “San Santiago” muestra que una buena parte de los determinantes de los rendimientos de los estudiantes del 2º grado de primaria y el 2 año del nivel secundario están relacionados con la Gestión pedagógica que vienen realizando el director de la institución; es por esta razón, que el reto que enfrentan los directivos de las instituciones educativas, es la de trabajar para que los cambios institucionales se produzcan y sostengan y que garanticen la calidad de enseñanza y este comprometida con los aprendizajes de los estudiantes.

La Gestión Pedagógica de los directores aun es asumida por algunos directores como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de normas y las rutinas de enseñanza; basadas en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a los docentes, padres de familia y estudiantes en un rol de subordinado, y el control de orden a través

de un sistema esencialmente punitivo; esta posición es asumida por parte del director de la Institución Educativa 40525 por ello el tipo de gestión que se practica es causa directa del bajo rendimiento académico de los estudiantes.

La gestión educativa que realiza el director de la I.E no contribuye al mejoramiento de la práctica pedagógica del docente y no está orientada a la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Los efectos de su gestión que no prioriza lo pedagógico se ve reflejado en el incremento de repitencia y deserción de los alumnos, limitadas posibilidades para nuevos y mayores aprendizajes, limitado acceso a oportunidades de desarrollo, insuficientes logros de aprendizaje, desconfianza de los padres de familia en las Instituciones Educativas públicas.

Se observa que el director ha perdido su capacidad de liderazgo con los docentes, estudiantes y padres de familia; lo que ocasiona una deficiente comunicación entre los mismos. Su práctica rutinaria y autoritaria , que enmarcado dentro de un sistema de gestión inoperante, ha hecho que la mayor parte de su gestión sea de carácter administrativo, burocrático, de simples formalidades de trámite documentario; y más aún se ha alejado definitivamente de la práctica pedagógica, de qué hechos suceden en el aula con los aprendizajes de los niños y niñas.

Esta caótica situación a trascendido a que en la Institución Educativa 40525 “San Santiago” del distrito de Puyca, provincia de La Unión, Región Arequipa; existe deficiente gestión pedagógica del director a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del director, que trae como consecuencia un inadecuado clima laboral y de trabajo en equipo así como la deficiente comunicación entre los agentes educativos. Esta situación trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

## **NIVEL FACTO PERCEPTIBLE**

La caracterización del problema de la deficiente gestión del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” se evidencia a través de las siguientes características:

- ✓ Director lidera la gestión administrativa e institucional.
- ✓ La gestión que no contribuye a mejorar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ Director que cuenta con documentos técnicos pedagógicos que no son operativos.
- ✓ PP. FF que desconfían de la Institución Educativa
- ✓ Inoperatividad de los documentos de gestión pedagógica: PEI, PCIE, PAT, etc.
- ✓ Documentos de gestión pedagógica elaborados unilateralmente.
- ✓ Comunicación con la comunidad educativa de forma vertical.
- ✓ Indiferencia frente a los conflictos de relaciones humanas entre docentes de la institución.
- ✓ Procesos de supervisión rutinarios, mecánicos con aplicación de fichas caducas y obsoletas.

Por todo lo señalado podemos concluir que la gestión del Director tiene estructuras administrativas verticalizadas, cerradas, burocráticas; donde la prioridad es la gestión administrativa e institucional. La gestión pedagógica no es prioridad es por ello que la gestión educativa del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” se encuentra lejos de contribuir en el logro aprendizaje de los estudiantes de la institución.

La característica observada en el objeto de estudio nos permite visualizar claramente que el director ha perdido su capacidad de liderazgo con los docentes, estudiantes y padres de familia; lo que ocasiona una deficiente comunicación entre los mismos. Su práctica rutinaria, está enmarcado dentro de un sistema de gestión inoperante, dando relevancia a la gestión administrativa e institucional.

Esta caótica situación a trascendido a que en la Institución Educativa 40525 “San Santiago” del distrito de Puyca, provincia de La Unión, Región Arequipa; existe deficiente gestión pedagógica del director que genera un inadecuado clima laboral y de trabajo en equipo así como la deficiente comunicación entre los agentes educativos. Esta situación trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Por lo todo lo expuesto el enunciado del problema de nuestra investigación será: ¿En que medida el Programa Estratégico transformacional contribuirá a superar las deficiencias y limitaciones que se dan en los procesos de gestión Pedagógica del Director que se viene dando en la Institución Educativa n° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa – 2017

En tal sentido el **objetivo** de la investigación es Proponer un Programa Estratégico Transformacional para favorecer la Gestión Pedagógica del Director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” y que contribuya a superar las dificultades que tienen los docentes en los procesos de enseñanza aprendizajes de tal forma que se eleve el nivel educativo de los estudiantes. Para el logro de ello determinaremos las condiciones las condiciones en que se realiza la gestión pedagógica del Director de la Institución Educativa 40525 “San Santiago”., conocer la actitud que de los docentes frente a la gestión pedagógica que realiza el Director, Interpretar las teorías y experiencias

El “Programa Estratégico Transformacional” permitirá mejorar positivamente los procesos de gestión que realiza el Director, una gestión que contribuya a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La hipótesis a defender queda de la siguiente manera: La hipótesis planteada es “Si se elabora un Programa estratégico transformacional basado la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg entonces se logrará una eficiente gestión pedagógica del director de la Institución Educativa integrada N° 40525 “San Santiago” distrito de Puyca, Provincia la Unión, Región Arequipa.

De donde se deducen las variables:

**La Variable Independiente:** Programa Estratégico transformacional y la **Variable dependiente:** Gestión pedagógica del Director.

De todo lo expuesto podemos concluir que el problema de los bajos aprendizajes en nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el Estado ni las Instituciones de formación.

#### **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de investigación responde a las características del tipo de investigación descriptivo aplicada ya que en un primer término se ha elaborado un diagnóstico para demostrar la existencia de deficiencias y limitaciones en la gestión del Director de la Institución Educativa, y en base a estos resultados se ha elaborado una propuesta de un programa Estratégico transformacional.

El diseño de investigación es de tipo Descriptivo – Propositivo.

El esquema del diseño es el siguiente:

### **M - O**

**M**, significará la muestra en estudio y

**O**, las observaciones a realizar

Considerando el tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de información el estudio es prospectivo porque se están tomando en cuenta hechos que ocurren a partir de la aplicación del presente Programa Estratégico transformacional.

#### **1.4.1. Población y muestra:**

La población, es la Institución N° N° 40525 “San Santiago” se trabajó con una población muestral de 01 Director, 20 Docentes de Aula, Por lo que se consideran como unidades de análisis inductivo para conocer, analizar la realidad.

La hipótesis planteada fue: “Si se elabora un “Programa Estratégico Transformacional” basado la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry entonces se logrará la eficiente gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa.

De donde se deducen las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron:

**Variable Independiente** : Programa estratégico transformacional

**Variable Dependiente** : Deficiencias en la gestión pedagógica

El tipo de muestreo fue no probabilística; por conveniencia, constituyendo las unidades de análisis: El Director y los Profesores.

Entre los métodos empíricos utilizados está la observación, la medición y la encuesta que validan los instrumentos utilizados.

Los métodos científicos fueron la observación directa que permite detectar el problema, se utilizó la observación simple realizada por el investigador conscientemente y objetivamente.

Para elaborar el marco teórico se usaron los métodos teóricos que no fueron observables directamente lo que ha permitido recoger y registrar la información relacionada con el clima laboral, trabajo con padres de familia y la capacidad de gestión pedagógica del director. Nos ha servido en la etapa de acumulación de hechos, fenómenos y procesos, esto sirvió para la elaboración del modelo e hipótesis. Los procedimientos teóricos usados fueron: análisis, síntesis, abstracción, inducción, deducción.

#### **1.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Los métodos utilizados en este estudio fueron: empíricos; porque ayudan a revelar las características de desempeño del Director. métodos teóricos y estadísticos porque se empleó en la recolección de información y en la comprobación de la hipótesis.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron:

Encuesta: y cuestionarios de preguntas cerradas que fue aplicado a 01 director..

Igualmente para hacer el análisis estadístico de los datos se utilizó el método estadístico de la estadística descriptiva (Tablas de distribución de frecuencias)



Para el diseño de contrastación de la hipótesis se tiene en cuenta el esquema de investigación analítica con propuesta, para lo cual se debe considerar el siguiente detalle:

Relacionar ordenadamente las variables independiente y dependiente, que nos permite identificar las causas y consecuencias del problema.

Analizar las causas que dan origen al problema y la forma como se manifiesta en la actualidad considerando el tipo de gestión que se realiza.

Realizar un análisis crítico de las consecuencias del problema, relacionando el tipo de gestión que se practica con el que se debe aplicar en la Institución Educativa.

#### **Población y muestra:**

El universo de estudio esta constituido por 1 Director y 20 docentes de la Institución Educativa 40 525. La muestra es el universo de la población de estudio Las variables de estudio que se consideran para este trabajo son:

#### **1.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

Las técnicas que se utilizan para este trabajo de investigación son:

- a. Técnica de gabinete:** Se utilizó la de Fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas teneos libros, documentos especializados.
- b. Técnicas de campo:** Se recurrió a la encuesta, observación y entrevista
  - **Encuesta**, se aplicó a través de un cuestionario específico dirigido a los docentes de la I.E

- **Observación**, para el diseño y propuesta, se desarrolló una Guía de observación, se observó a los actores comprometidos con la presente investigación.
- **Entrevistas**, se aplicó un Guión de entrevista, el mismo que estuvo dirigido al director de la Institución Educativa.
- **Los métodos utilizados** para la recolección de datos fueron:
- Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: El ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad del problema identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, éste es utilizado en la etapa de análisis de los resultados, ya que de los aportes obtenidos de las diferentes fuentes se tienen que agrupar y llevar a generalizaciones, las mismas que fueron posteriormente utilizadas para poder hacer la propuesta del modelo teórico. Además, nos permite establecer las conclusiones Así mismo se usó el MÉTODO HISTÓRICO se le ha hecho uso para determinar las tendencias históricas del problema sujeto de estudio; el MÉTODO ABSTRACTO para la interpretación de los resultados y el MÉTODO ESTADÍSTICO para el procesamiento de los datos obtenidos.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL PROGRAMA ESTRATEGICO TRANSFORMACIONAL**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CIENTÍFICO SOBRE EL PROGRAMA ESTRATÉGICO TRANSFORMACIONAL**

#### **2.1. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. DE GEORGE ODIORNE**

Según Odiorno señala que el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a estas preguntas.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su

rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

### **2.1.1. TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA**

El desarrollo organizacional (DO) es una corriente de estudio científico de las organizaciones de signo claramente contingentista, que puede definirse según Beckhards como "un esfuerzo que es planificado, que afecta al conjunto de la organización y que es dirigido desde los niveles superiores con la finalidad de incrementar la efectividad y la salud de las organizaciones a través de intervenciones previamente establecidas sobre los procesos de trabajo, de acuerdo con la ciencia del comportamiento laboral".

Las técnicas del DO es habitual clasificarlas en tres aspectos: procesos humanos, tecnoestructura y diseños multifacéticos:

Las intervenciones sobre los **procesos humanos** buscan mejorar el funcionamiento de las personas, con seis tipos de actuaciones:

- ✓ Formación
- ✓ Participación en la toma de decisiones
- ✓ Dirección por objetivos.
- ✓ Información detallada a las aspirantes a un puesto laboral de las exigencias que conlleva a su desempeño.
- ✓ Creación de equipos y gestión de los conflictos intergrupales.
- ✓ Aporte de información de feedback a los miembros de la organización, según necesidades.
- ✓ Las intervenciones sobre **la tecno estructura** pretenden repercutir en el contenido y en los métodos de trabajo, así como en las relaciones entre los trabajadores, con reflejo en:
  - ✓ El diseño de los puestos de trabajo, realizado a través de la manipulación de la tecnología organizacional.
  - ✓ La ampliación del campo de trabajo, hecho mediante la coordinación horizontal.
  - ✓ El enriquecimiento del puesto de trabajo, acometido con la finalidad de que sea percibida la tarea como un desafío.

Las intervenciones **multifacéticos**: combinan varias de las intervenciones anteriores.

Dentro de las intervenciones sobre recursos humanos hechas según los planteamientos del DO se sitúa “Dirección por objetivos” DPO que define Odióne como “el proceso mediante el cual los Directores y sus subordinados acuerdan conjuntamente los objetivos de la organización, definen para cada individuo las áreas de responsabilidad que debe asumir en términos de

resultados y usan estándares de rendimiento con la finalidad de guiar el funcionamiento de la organización y apreciar la contribución de cada uno de sus miembros a la consecución de los objetivos establecidos”.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su

eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

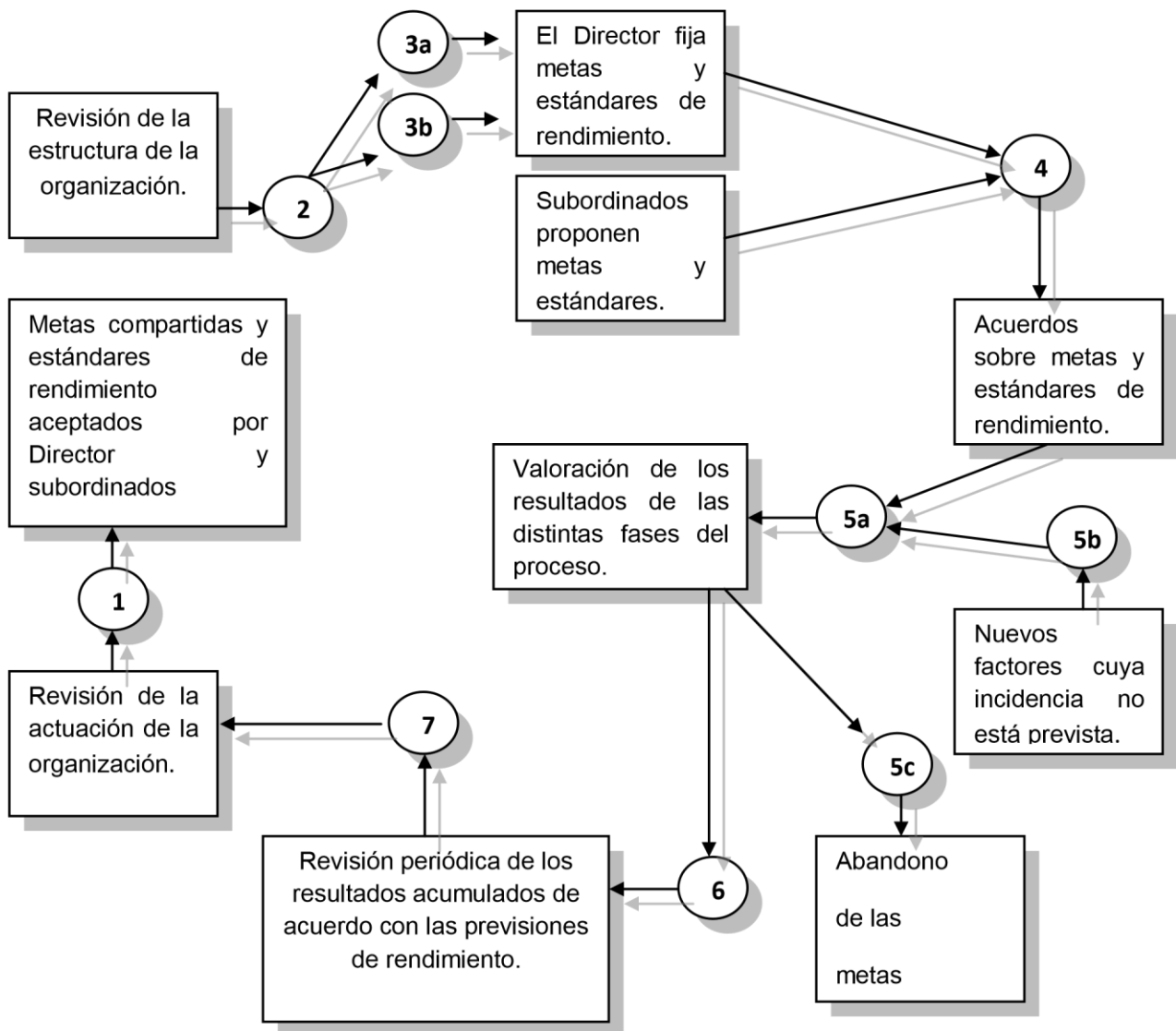


El presente trabajo se centrará en el análisis del Comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

Los componentes esenciales de la teoría de Dirección y gestión DPO, halla su fundamento en tres componentes:

- ✓ El establecimiento explícito de metas, que son continuamente sometidas a revisión.
- ✓ La toma de decisiones participativas.
- ✓ El feedback objetivo

El ciclo de la dirección por objetivos según Odiorne es el siguiente:



El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del

consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.

#### **2.1.1.1 SEGÚN DIFERENTES AUTORES**

**WARREN BENNIS.-** Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

**RICHARD BECKHARD.-** Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

**LUIS FERRER.-** Es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones, mediante un cambio planificado según las exigencias del medio ambiente.

Por lo tanto, se puede decir que es la conjunción de esfuerzos de toda la organización encaminados a proporcionar cambios tanto en la cultura como clima organizacional, tendiente a obtener altos índices de productividad, al mismo tiempo tener cierta adaptabilidad a los constantes cambios tecnológicos.

Se considera al “padre del D.O. al Sr. Leland Brendford, quien fue el creador del libro Teorías y Métodos de Laboratorio”, en el cual maneja lo que se conoce como “Training Grupc” que significa grupo de encuentro o de entrenamiento.

A la persona responsable de introducir intelectualmente el D.O. se le denomina consultor, y el problema más grave al que se va a enfrentar es a la oposición o resistencia al cambio; y ésta resistencia depende de dos factores, los cuales deberán ser atacados puesto que son los que nos marcan el grado de resistencia para introducir el D.O, y son la cultura y el clima organizacional.

La cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, o una forma de interrelación típica de cada organización. La única manera de cambiar las organizaciones es cambiando su cultura.

En cuanto al clima organizacional, está constituido por el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización; para cambiar el clima organizacional se necesita tener capacidad innovadora, creatividad.

La implantación de la estrategia del D.O. parte de la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (que utilizan la estrategia del cambio). El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos.

#### **2.1.1.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la

retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- ✓ Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- ✓ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- ✓ Procurar asociar la autoridad legal y el “status” funcional, a las “tres competencias”
- ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- ✓ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- ✓ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

### **2.1.2. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL D.O.**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización,

siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### **Comportamiento Organizacional.**

Como hemos visto es muy importante las habilidades sociales de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

**El Comportamiento Organizacional** (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El **comportamiento organizacional** es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de

las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

De todo lo afirmado podemos señalar categóricamente que el factor humano de los docentes es determinante para el logro de los objetivos institucionales, es por ello que el director de la institución educativa debe de tener habilidades sociales para poder interactuar con la diversidad de caracteres de los docentes.

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ **Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ **Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.



- ✓ **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

### **2.1.3. FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

Para que una institución sea exitosa deben formar personas con la capacidad de adecuarse a los cambios vertiginosos de una sociedad que cambia constantemente, es por ello que la teoría del Desarrollo organizacional adquiere relevancia en nuestra propuesta del Programa Estratégico Transformacional para favorecer la gestión pedagógica del Director

#### **2.1.4. PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

#### **2.1.5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad Darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber más de sí, de los otros y del mundo.
- Poder hacer algo que antes no podíamos
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grande componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado)

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro. También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes

basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

#### **2.1.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO**

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad Darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

- Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

### **2.1.7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

Según Maria Elena Mendoza Fung,( 2000,).El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender

por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizada, es subvalorada. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia.(entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

#### **2.1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras.



La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

La mitología, la forma de hablar, vestuario, vivienda, sociabilización que tienen las personas.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

## **2.2. MODELOS DE DIRECCION Y GESTION<sup>1</sup>**

### **2.2.1 MODELO “DEMING”**

El llamado “Método Deming” cuya aplicación explica, al menos en parte, la revitalización de la economía japonesa después de la segunda Guerra mundial, estando en la actualidad muy difundido por todo el mundo.

El método Deming se sintetiza en los conocidos catorce puntos Deming,(1986)

1º Creación de una voluntad firme de mejora del producto y servicio con la pretensión de ser competitivo, permanecer en la actividad empresarial y proporcionar trabajo.

2º Adopción de una nueva filosofía: En una nueva era económica como la actual los que dirigen y gestionan deben ser conscientes del desafío, aprender sus responsabilidades y adoptar un estilo de liderazgo que promueva el cambio.

3º Cesación de la dependencia de los informes de inspección como vía para mejorar la calidad: para construir la calidad es imprescindible centrarse en primer lugar en el propio producto.

4º Conclusión de la práctica de hacer los negocios teniendo en cuenta únicamente el precio. En lugar de ello es una exigencia el procurar la

“minimización” del costo total, recurrir a un suministrador para cada necesidad y entablar con cada uno de ellos una relación a largo plazo de lealtad y confianza mutuas.

5º Mejora constante y en todo lugar el sistema de producción, como forma para elevar la calidad y la eficiencia y bajar constantemente los costos.

6º Institucionalización de un sistema de entrenamiento y capacitación profesional.

7º Desarrollo de un liderazgo que ayude a los trabajadores a realizar mejor su trabajo contando con los recursos necesarios: la supervisión del sistema de dirección necesita ser revisada, al igual que la de los trabajadores.

8º Eliminación de los miedos: cada persona puede realizar un trabajo efectivo para la organización.

9º Ruptura de las barreras entre departamentos: las personas que investigan, diseñan y producen deben trabajar en equipo a fin de prever los problemas y de utilizar todos los recursos disponibles para hallar soluciones satisfactorias a los mismos.

10º Eliminación de los “eslóganes” exhortaciones y “dianas” para los trabajadores con los que se pretende crear percepción de que han de existir situaciones “cero defectos”, ya que inducen relaciones negativas y situaciones de baja calidad laboral e insuficiente rendimiento, en las que el sistema trabaja por debajo de sus propias posibilidades.

11º Sustitución de los estándares de rendimiento y la dirección por objetivos por un liderazgo objetivo.

12º Eliminación de todo aquello que impida que las personas se sientan orgullosas del trabajo que realizan: La responsabilidad de los supervisores debe trasladarse desde el puro número hacia la calidad.

Eliminación de la práctica, propia de la dirección por objetivos de relacionar a las personas en orden a su mérito individual.

13º Instauración de programas vigorosos de formación y auto perfeccionamiento.

14º Establecimiento de un plan de transformación de la organización en cuyo diseño y aplicación participen todos.

Anderson, Rungtusanathan y Schroeder consideran que el “Método Deming” de dirección y gestión puede ser interpretado como teoría, según el siguiente modelo:

En el Sistema Organizacional dentro de este modelo puede representarse, siguiendo a Spencer (el diseño se modifica con la finalidad de adaptarlo a las características de un establecimiento de enseñanza) de la siguiente forma:

## **EL CICLO DE DEMING O CICLO DE CALIDAD**

Se plantea cuatro etapas en seis niveles de actuación, conocidos con las siglas PHVA.

### **1. Planear:** Determinar metas y objetivos.

Si no se fijan políticas no se pueden establecer metas. Asevera que “determinada una política las metas se hacen evidentes por sí mismas” y que estas “deben expresarse también con un propósito... y términos concretos” y fijarse “con base en problemas que la empresa desee resolver” es decir en cuestiones tangibles y no abstractas.

Desde el punto de vista de la Educación, Pinto de Spencer coincide en señalar que “los objetivos expresan las necesidades que se han de satisfacer como resultado del esfuerzo educativo” y por lo tanto deben formularse en relación con las metas y con las conductas que se quieren lograr.

Determinar métodos de alcanzar metas, de modo que sean útil para todos y libre de dificultades a fin de controlar los procesos.

## **2. Hacer**

Es poner en marcha lo que se ha planeado para lo cual se debe brindar una capacitación permanente por parte de los superiores a sus subalternos, lo cual los toma en confiables y no se requiere de una supervisión excesiva. Asimismo se asegura en control de calidad que “si todo se hace de acuerdo con el procedimiento explicado” no deberían presentarse problemas y esto debido a la actitud de las personas, es decir que con una buena actitud la mayoría de los obstáculos reales y aparentes serán superados.

## **3. Verificar**

Mide la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del sistema. Es identificar y comprender las diferencias entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

Verificar es evaluar lo cual nos señala lo que se va logrando en la acción docente con relación a los objetivos planteados.

## **4. Actuar**

Es tomar decisiones para la mejora y el asesoramiento; es decir tener medidas para evitar irregularidades.

Se produce una retroalimentación en la cual se enjuicia el sistema y la organización curricular para diagnosticar una situación con el fin de corregir, ajustar, reformar, desarrollar, fortalecer y crear objetivos.

Deming adoptó una perspectiva sistémica de la producción, en la cual se destaca la mejora continua de la organización a través de la cooperación de todas las partes interesadas: proveedores, clientes, responsables del

diseño de los productos o servicios, y responsables de las etapas de producción, montaje, inspección y distribución.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico.

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad.

Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y su participación en un programa de televisión que se llamó "Si Japón puede, porque nosotros no". Y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas.

### **2.2.2. MODELO DE DIRECCIÓN DE HENRY MINTZBERG**

Se describe en este caso el componente de dirección específicamente sin atender a otros aspectos que si se refieren en el estudio realizado del "Método Deming" y de acuerdo con la descripción que del mismo hace el propio Mintzberg en un trabajo deliciosamente sencillo y claro, que publica en Sloan Management Review.

La presentación de este modelo de dirección puede hacerse, siguiendo al propio Mintzberg (1994) en las siguientes fases:

**1º La persona que ejerce las funciones de gestión y dirección:**

Quienes dirigen no son neutrales en el desempeño de los puestos de trabajo, al que determinan por los valores que aceptan, por la experiencia que arrastran, por los conocimientos de que disponen, por las competencias que han adquirido durante su historia profesional y por los modelos de pensamiento.

## **2º El marco de Referencia:**

La persona que ejerce funciones directivas lo hace desde determinados planteamientos, que en Mintzberg tienen las siguientes dimensiones: propósitos, perspectiva, posición, en el caso del Director la situación del centro en la Red de instituciones de la que forma parte y con las que interactúa y concepción el pensamiento de quien dirige considerando propósitos, su perspectiva y su posición en la organización.

## **3º El contexto de la unidad objeto de dirección y gestión**

Distingue Mintzberg en el contexto tres componentes sobre los que quienes dirigen tienen que incidir:

La dimensión interna de la unidad/organización objeto de gestión y dirección.

El entorno de la unidad/organización, el de un departamento lo constituyen las restantes unidades del centro docente; el del centro docente es el marco de referencia más amplio, de carácter institucional en el que está inscrito, una red de centros, por ejemplo.

El contexto no organizacional: lo forman las entidades con las que se relaciona la unidad/organización.

## **4º Niveles de Gestión y Dirección**

Considera Mintzberg que quienes actúan en calidad de Directores lo hacen en 3 niveles:

El mas “alejado” en el que la persona que dirige se implica directamente en la actividad de la organización, tanto interna como externa.

El siguiente al anterior, en el que Director opera a través de las personas mediante:

- ✓ La conducción e impulso de la actividad de individuos y grupos pertenecientes a la organización.
- ✓ El establecimiento y mantenimiento de vínculos con personas y organismos externos a la organización.
- ✓ El tercer nivel en el que el Director gestiona la información con la finalidad de regular a través de esta información la conducta de las personas que trabajan bajo su dependencia, mediante dos procesos:
  - ✓ Comunicar o recoger y diseminar información.
  - ✓ Controlar o procesar mediante el cual utiliza la información para mantener la conducta de las personas y de la organización dentro de prefijados parámetros, para lo cual establece estructuras, define sistemas y da normas.

## **5º La “Agenda”**

La acción directiva alcanza su mayor concreción en un instrumento, la “Agenda” en el que se fijan:

- ✓ Las actuaciones que no son necesarias en el horizonte inmediato.
- ✓ La temporalización de tales actuaciones
- ✓ Las prioridades en el corto plazo.

Se eligió estas teorías, porque al consultar sus postulados, nos dimos cuenta que considera muy importante para el desarrollo de una organización el trabajar de acuerdo a un plan bien elaborado el mismo que en su proceso debe incluir la motivación, la comunicación, la percepción, la solución de conflictos, el establecimiento de objetivos, las relaciones interpersonales e intergrupales, la toma de decisiones, etc.

La I.E. tradicional entró en crisis en el mundo entero porque dejó de ser respuesta a las nuevas situaciones sociales, económicas y políticas del mundo, por lo que consideramos que esta teoría permitirá dar las pautas para intervenir en los **procesos humanos para** buscar mejorar el funcionamiento de las personas en los procesos de supervisión y monitoreo así como intervenir en las formas y métodos de trabajo y en las relaciones de los docentes y de los directores. Además porque considera que el recurso humano es decisivo y fundamental en el éxito o fracaso de cualquier organización.

Estas teorías toma en cuenta un conjunto de ideas, respecto al hombre, la organización y el ambiente.

Los autores representantes de ésta teoría se centran básicamente en cuatro variables: el entorno y dentro de este elementos como la turbulencia ambiental, la explosión de las comunicaciones las tecnologías y los conocimientos; la organización y su reacción ante estos cambios ambientales, su necesidad de flexibilidad y cambio; el grupo social dentro de un marco donde se desarrolla el liderazgo, los conflictos y las relaciones interpersonales; el individuo como ente poseedor de motivaciones, actitudes convicciones necesidades e ideales.

Se reconoce a su vez que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio como proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales aplicado a una organización bajo la implantación de una



serie de elementos de tal forma que la organización pueda diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones

Esta teoría contribuirá a tratar de solucionar una de nuestras causas cual es la de deficiente capacidad gerencial por parte del director, ya que considera aspectos de liderazgo, y elementos que contribuyen a una buena planificación y organización. Así también dentro de esta se reconoce otras teorías que ayudaran a mejorar la gestión educativa de nuestra Institución

### **2.2.3. HACIA UNA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD**

Una propuesta renovadora de la escolaridad propugnaría construir la calidad cuidando los resultados y también los procesos, ya que es fundamental cuando nos referimos a la calidad de la educación, referirla a la calidad concreta de la experiencia educativa, a la calidad de la vida escolar en sus aspectos formativos y socializadores.

En esta direccionalidad las II.EE. deben responder a retos que exige la naciente sociedad del conocimiento ¿cómo deben ser las nuevas II.EE? ¿Qué fines deberá abordar la Educación en la naciente sociedad? ¿Qué deben enseñar? ¿Cómo se debe gestionar el proceso educativo?, esto indudablemente plantea:

Transformar los estilos y formas de dirigir y gestionar las II.EE. y asumir un enfoque estratégico transformacional.

Lograr que la I.E. sea una comunidad de aprendizajes, donde el Director, Docentes y estudiantes aprendan en un ambiente favorable de respeto, comunicación y comportamientos éticos y morales.

- ✓ Recuperar el liderazgo pedagógico de Directores y que se gestione los procesos educativos.

- ✓ Se cree condiciones para realizar una gestión autónoma y para la descentralización y se genere decisiones adecuadas en la I.E.
- ✓ Que el equipo docente tenga un desempeño profesional adecuado y pertinente y realice un trabajo formativo y de calidad.
- ✓ Que la I.E. se convierta en eje de transformación cultural en la comunidad.

#### **2.2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Planificar es prever y decidir en el presente las acciones que nos conduzcan a un futuro deseable y posible. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Existen diversas formas de explicar lo qué es la planificación. Sin embargo varias de estas definiciones, se refieran a distintos ámbitos para los que resulta útil el ejercicio intelectual de planificar. Algunas de estas formas de entender la planificación son las que se enumeran a continuación.

La **planificación** es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar encauzarlos en una dirección determinada. Esto implica que la planificación resulta ser un aporte fundamental para hacer que las cosas que han de pasar, resulten lo más parecido a nuestros intereses, o en su defecto, cuando esto no sucede, permite mitigar los efectos de aquellas cosas que no sucederán como esperamos.

También se entiende la planificación como una forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la organización, a la sociedad o a una parte específica de ella. Esto implica que se planifica para actuar en un determinado ámbito. No para permanecer

inmóviles, ni para pensar cómo deben ser las cosas sino que para hacerlas, para cambiar una determinada realidad. Nadie planifica para que las cosas se hagan solas ni sigan como están. Por último, se entiende la planificación como un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos). Esto significa que la planificación se realiza para buscar soluciones a problemas determinados, y para que estas soluciones sean eficaces y eficientes, es decir, utilicen de la mejor manera los recursos disponibles y logren sus objetivos en el menor tiempo posible. La **estrategia** es el conjunto de acciones idóneas y precisas para la consecución de un objetivo. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

**Anthony** los define como “el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”.

**Chandler** define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos. General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación. Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Para **Jordi Borja**, Borja, Castells, (1997). La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Sallenave** (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

**Acle tomasini, Alfredo** define a la planificación estratégica como un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Para **Mintzberg** la planificación estratégica es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, ósea es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planificación estratégica es una herramienta mediante la cual se define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes. Es decir nos trazamos una "Gran meta" y luego nos pautamos pequeñas metas a corto plazo que al cumplirlas nos acerca un poco más a la "Gran meta".

La “Gran meta” es lo que se llama “Visión, pero antes de trazarnos una visión debemos tener claro “Que somos”, o que es nuestra empresa en la actualidad para ser acertados en la Gran meta que queremos alcanzar.

“Que somos” es lo que llamamos “Misión”. Una vez que sabemos que somos y cual es la gran meta que queremos alcanzar planificamos los pasos que debemos dar para lograr la visión. A estos pasos le llamamos “estrategias”.

En conclusión la Planificación Estratégica sirve para determinar que somos (Misión) a donde queremos llegar (Visión) y que tenemos que hacer para lograrlo (Estrategias)

Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).

La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó mas años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual mas detalladamente.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter - activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación

estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento.

En cuanto a proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución.

Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- ❖ Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- ❖ Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación

estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- ✓ La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- ✓ Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- ✓ Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- ✓ El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- ✓ El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- ✓ Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- ✓ Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- ✓ La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- ✓ La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.



En síntesis, la planificación estratégica articula el "puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos:

- ❖ El primero es el diagnóstico.
- ❖ El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.
- ❖ El tercero es la formulación del plan estratégico.

Los planes estratégicos, son planes a mediano plazo (no más de tres años), los cuales contienen los siguientes elementos: misión, visión, valores compartidos, factores claves, escenarios, estrategia, objetivos estratégicos y criterios de medida.

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que, habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena consciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes. Cada día más, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigirán tener una capacidad de evolución rápida. Es preciso estar bien posicionado y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos sin perder nunca de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo ejes fundamentales de acción de la institución en los

ejercicios inmediatos. Ejes que necesariamente han de ser sintéticos si se desea que las opciones sean percibidas claramente, a la vez que han de permitir un desarrollo real, palpable, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas, a lo menos en una perspectiva quinquenal.

Finalmente manifestaremos que la planificación estratégica es un proceso eminentemente participativo, por que deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significara demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso.

## **2.3. BASE TEORICA**

### **2.3.1. GESTION**

En los actuales momentos que nuestra sociedad mira y camina al desarrollo social, los pueblos exigen de la Educación preparar nuevas generaciones de hombres y mujeres que tengan realización personal y social, esto constituye un gran desafío que se presenta a la gestión de II.EE. del siglo XXI y que realmente se requiere del compromiso y la actuación de líderes educativos.

Lo indicado en el párrafo anterior y retomando lo trabajado en Liderazgo del Primer Módulo, la Educación Regional y los niños de nuestra Región exigen que los señores Directores y SubDirectores asuman un rol reflexivo, crítico, creativo, emprendedor, flexible, analítico, comunicativo que haga posible una gestión educativa preocupada de la formación integral de los estudiantes.

### **2.3.2 GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD**

Se entiende por gestión educativa a la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

La gestión educativa se determina en función de la misión específica del centro educativo y de la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía, propio de la sociedad democrática. No obstante nuestra realidad plantea ciertas particularidades a esta gestión.

La gestión educativa, de acuerdo a la Ley General de Educación, se caracteriza por poseer los siguientes rasgos: (2005) □  
Descentralizada, ya que busca equilibrar la toma de decisiones del centro educativo con las tomadas por el Estado.

- Simplificada, por cuanto la orientación hacia determinados objetivos posibilita el desarrollo de una gestión particular.
- Participativa, puesto que el ejercicio de la gestión es de responsabilidad de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Flexible, ya que la gestión educativa, al estar orientada a la eficiencia del proceso educativo, implica la renovación e incorporación de elementos en el proceso.

Junto a estas características se encuentra el respeto por la autonomía que favorezca la acción educativa.

Adicionalmente incorporamos otras tres:

- Integral, porque se orienta al desarrollo pleno del estudiante, razón de ser del proceso educativo.
- Humanista, pues la gestión educativa es un medio que tiene como principio y fin el ser humano.

- Transparente, ya que pone a disposición pública de los miembros de la comunidad educativa, y también a los que están fuera de ella, la documentación técnica, estadística, administrativa y financiera relacionada con la gestión de la Institución Educativa, es decir, propicia la información y opinión sobre la misma. Para el investigador, la Gestión educativa debe entenderse como una particular forma de administración, gerencia o conducción, y como tal, puede y debe contemplar, el uso de las herramientas y técnicas que utiliza la ciencia administrativa aplicada a otros campos. Entonces, ejercida desde las instituciones educativas debe constituirse en la gestión de los recursos que la sociedad pone en sus manos, para lograr objetivos o fines que en su jerarquía más alta está referida a la formación integral del ser humano.

La gestión educativa, en tanto conjunto de prácticas y acciones que comprometen a una comunidad educativa en la planificación, organización, dirección y formación, control y evaluación de los procesos y recursos de la Institución Educativa, comprende diversos procesos y etapas y que desde una perspectiva estratégica, tiene nuevos referentes que conducen la gestión hacia el logro de los resultados

Según MARCELO, W. y COJAL (2004) Los procesos de la Gestión Educativa se materializan en tres áreas básicas de trabajo claramente establecidas y diferenciadas: Pedagógica, Institucional y Administrativa

**a) La Gestión Pedagógica.** (también gestión académico curricular y didáctica), a la cual corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico. Por tanto, involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas

a garantizar, período tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje, el óptimo relacionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones técnico-pedagógicas, sino también una relación personal, social y humana.

**b) La Gestión Administrativa**, responsable de aquellos procesos y actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, maestros y personal de apoyo), materiales (infraestructura, mobiliario, medios y materiales, bibliografía y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios), así como del conjunto de procedimientos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa.

**c) La Gestión Institucional**, entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados Basados en objetivos (R. Kaufman, 1993). Desde esta perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto que en sentido prospectivo debe destacar la creación de un ambiente o clima institucional propicio, construido sobre un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional; y, de otra parte, el ejercicio de las funciones administrativas básicas: planeamiento, organización, dirección y control.

### **2.3.3. EL CONTROL EDUCATIVO**

Es la función administrativa de mayor controversia, no solo porque usualmente prevalece la tendencia natural, muchas veces reforzada por elementos culturales, a rechazar todo mecanismo de control, sino también porque la forma tradicional como fue implementada,

correspondiente con el predominio de sistemas de gestión excesivamente jerárquicos, verticales, cuando no autoritarios, generó una serie de criterios, mecanismos y formas de vigilancia, presión y fiscalización que finalmente terminaban generando tensiones, conflictos, sanciones, por tanto un clima institucional poco propicio.

Y, sin embargo, todos están de acuerdo en reconocer la enorme importancia del control institucional, razón por la cual ha devenido en algo común afirmar que no existe organización de éxito que haya renunciado a sus mecanismos de control.

Felizmente, los cambios producidos en la dinámica organizacional y sus procesos de gestión, así como la renovación conceptual proveniente de la ciencia administrativa, ha permitido replantear la naturaleza y sentido del control como soporte de la dinámica institucional y administrativa. En ese marco es que se plantean conceptualizaciones que define el control como la función administrativa básica que permite un proceso permanente y sistemático de seguimiento, evaluación y supervisión del quehacer operativo de la organización, en este caso de la institución educativa. Se trata de una noción que contiene aspectos conceptuales sobre los cuales conviene hacer algunas precisiones.

En primer lugar, implica un proceso permanente, recurrente, continuo y no ocasional o esporádico como a veces se señala. En segundo lugar, supone un proceso sistemático, tanto por lo ordenado y coherente, como porque interrelaciona diversos componentes organizacionales, razón por la cual en muchas organizaciones existen auténticos sistemas de control. Por otra parte, sus dos primeros ejes son procesos y mecanismos racionales y objetivos de monitoreo y valoración, lejos de cualquier proclividad a la presión y vigilancia subjetiva, pero plenos de una proclividad al acompañamiento, la orientación y el apoyo. El mismo eje de

supervisión, conceptualmente por lo menos, se ha liberado de los viejos estigmas de su práctica pasada.

Por otra parte, opera en torno a la ejecución de las actividades y su relación con la previsión de las mismas; a la obtención de resultados y sus correspondientes impactos, al grado de cumplimiento de funciones y responsabilidades; y al logro de objetivos. En ese sentido, es el gran referente de la eficiencia y la eficacia institucional.

Ahora bien, a partir de la noción establecida es claro que sus componentes principales son el monitoreo, la evaluación y la supervisión

### **LA CALIDAD EDUCATIVA:**

Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se esta afirmando algo comparativamente respecto de otro

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

- ✓ **Funcionalidad:** Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.
- ✓ **Eficacia:** Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.

- ✓ **Modernidad:** Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo mas fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos .

### **2.3.5. LA ESCUELA COMO EMPRESA**

Hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. La oferta esta en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado. Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por que los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

En la perspectiva de la escuela como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos.



Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, esta ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

#### **2.3.6. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y esta sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, esta en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, por que deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significara demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso.

### 2.3.7. ORGANIZACIÓN.

"Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar Objetivos comunes".

"Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo". **Max Weber (1922)**

"un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que les unifica y relaciona es la organización"

BARNARD (1959) "Una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas: cooperativas, empresas, hospitales, iglesias, prisiones, escuelas..."

ETZIONI (1964) Define como un sistema energético de consumo-resultado, en el que el energético proveniente el resultado reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son sistemas abiertos que interactúan con su ambiente.

KATZ y KAHN (1977:25) "Conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación, y con un sistema de miembros coordinado; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente

continua dentro de un entorno que le rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienen una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos". WEINERT (1987) "Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad".

#### **2.3.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Es un conjunto de componentes significativos y simbólicos, muy específicos, de los miembros de una organización. Un sistema de significado compartido entre estos miembros.

La cultura organizacional de la Institución Educativa es el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros de la Institución Educativa, sus conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones.

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas

#### **2.3.9. PRINCIPIO DE AUTORIDAD.**

Consiste en plantear y lograr que otros actúen cumplida y adecuadamente para lograr objetivos predeterminados, autoridad y responsabilidad son correlativas.

**2.3.10. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO de la supervisión.** Según la autora: Es el conjunto de reglas o advertencias inspeccionadas por la dirección, en trabajos realizados por el personal docente y administrativo en una Institución Educativa para alcanzar sus objetivos con efectividad.

## **2.4. DEFINICION DE TERMINOS.**

### **DIRECTIVOS.**

En algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros

### **JERÁRCAS.**

Persona que tiene elevada categoría en una organización, una empresa, etc.

**DOCENTES.** Pertenece o relativo a la enseñanza

**ASERTIVIDAD.** Es la capacidad que tienen las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga un autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.

**COMPROMISO.** Es una relación de tipo moral que se establece entre dos o más personas para cumplir con algo previamente convenido”

**COMUNICACIÓN.** Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente

lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

**CONFIANZA.** Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse”

**CONFLICTO.** Es una situación que se da en la interacción e interrelación de los seres humanos y va desde pequeños problemas hasta situaciones más complejas cuya solución requiere de la intervención de especialistas (mediadores)”

**CONSENSO.** Es la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de una organización a cerca de alguna cuestión. El consenso es un proceso de toma de decisiones en grupo. Es un método por el cual la totalidad de un grupo puede llegar a un acuerdo. Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en una decisión final que resulta aceptable para todos. Por medio del consenso, no sólo se llega a soluciones mejores, sino que se promueve también el fortalecimiento del sentido de comunidad y confianza”

**CORDIALIDAD.** Es la acción que permite a las personas brindar un trato amable y cariñoso a los demás”

**EMPATÍA.** Es la capacidad que tienen las personas para ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, lo cual requiere conocer y aceptar nuestras propias emociones sin reprimirlas; tener capacidad de escuchar sin hacer comentarios o juicios de valor”

**EQUIPO.** Un equipo comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común. En el equipo es fundamental la cohesión y una estrecha colaboración entre sus miembros”.

**ESTRATEGIA.** Es un conjunto de acciones seleccionadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.

**GESTIÓN.** Es la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Es decir es la capacidad de articular los recursos existentes para lograr lo que se desea”

**INTERRELACIÓN.** El investigador a creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es la manera cómo interactúan las personas para realizar una actividad o un proceso.

**OBJETIVO.** Es un resultado cualitativo que se propone alcanzar la organización a través de determinadas acciones

**PROGRAMA.** Es un conjunto de estrategias diseñadas anticipadamente para lograr un objetivo concreto, se caracteriza por ser normativo y tener un lato grado de apertura y flexibilidad que hace posible su adaptación a una realidad concreta

**RESQUEBRAJAMIENTO.** Son fisuras o rupturas de las relaciones entre personas causadas por diferencias ideológicas, culturales o de cualquier otra índole.

**TEORÍA.** Es un enunciado científico que busca explicar en base a hipótesis y leyes vigentes el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable.

**TOLERANCIA.** Es la capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás que a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir.

**SUPERVISIÓN.** Supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias,

asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. **(Welsch, Hilton & Gordón ,1990)**

**ESTRATEGIA:** Dice Félix Antonio Malagón Malagón dice que estrategia es el arte de lograr los objetivos planteados. Es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la organización a largo plazo y determinan su destino.

### **GESTIÓN EDUCATIVA**

En términos muy generales se puede afirmar un concepto de *gestión educativa* Según Pozner de Wiener (1995) definida como “la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educativa (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”

### **GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las políticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y al la innovación permanente como proceso sistémico.

### **DIRECTOR GERENTE ESTRATÉGICO**

- Busca mayores responsabilidades y las asume
- Toma decisiones con mayor riesgo
- Tendencia de espíritu empresarial, innovador y proactivo
- Reduce costos, evita dependencias, crea mayores recursos
- Ejerce poder de dirección democrática, participativa son miembros de equipo

- Estrategia futurista, se anticipa
- Preocupado por la calidad, exigente para el mismo en sus metas
- Da clima dinámico agradable
- Busca resultados con eficacia
- Provocador, desafiante y enfrenta conflictos
- Crea y forma valores
- Tienen formación pedagógica y de gestión

### **DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Los rápidos cambios en el mundo actual hacen que sea necesario en que los directivos no sólo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en sus Instituciones, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas. A veces hay que desechar algunas capacidades para poder adaptarse a la nueva realidad

En síntesis, desde la perspectiva asumida, por, Prahlad, C. K.; Hamel, Gary ( 2006) la gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico. Asimismo, se considera a cada comunidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la descentralización. Por lo que se propone un modelo de gestión estratégica que ayude a solucionar los diversos problemas de las instituciones educativas.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA**



## RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.

CUADRO Nº 01

#### PARTICIPACIÓN DEL DOCENTE Y PADRE DE FAMILIA EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Ítem 1: ¿Participa Usted y los PP. FF en la organización de las diferentes actividades de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
SI	06	30
NO	14	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro podemos observar que los padres de familia manifiestan que un 70 % no son convocados por la Dirección a participar en la organización de las diferentes actividades de la Institución Educativa.

Los resultados son alarmantes ya que se manifiesta claramente que el director no involucra a los actores de la comunidad en la planificación de las diversas organizaciones institucionales.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el apoyo y la participación del recurso humano son decisivos para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito de la institución educativa. De esta situación podemos deducir que existe desconocimiento del Director sobre la importancia de trabajar en equipo de trabajo.

#### **CUADRO Nº 02**

##### **PARTICIPACION DE DOCENTES EN LA ELABORACIÓN DEL PEI, PAT Y PCIE**

###### **Ítem 2: ¿Participa en la elaboración del PEI, PCIE y PAT de la Institución Educativa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DOCENTES</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	05	25
NO	15	75
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro se observa que, el 75% de docentes manifiestan que no participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE) y Plan Anual de Trabajo (PAT); y solo un 25 % de docentes manifiesta que si participa.

Esta situación nos evidencia que el director de la Institución Educativa elabora los documentos de gestión sin la participación de los actores directamente involucrados, quedando demostrado que los agentes educativos no son involucrados en la gestión educativa, es una gestión unilateral y vertical que no gestiona el trabajo de equipo. Teniendo en cuenta que el PEI, PAT y PCIE son documentos que orientan la gestión pedagógica de los directores y al no haberlo trabajado en equipo se da un trabajo individualizado, entonces podemos decir que existe desorganización institucional generado por el tipo de gestión que realiza el director de la institución de la Institución Educativa,

Por lo tanto será necesario considerar a la teoría del Desarrollo Organizacional, para formar equipos de trabajo que interaprenden y se comprometen a alcanzar objetivos en función a documentos que están debidamente elaborados con la participación de los actores involucrados.

### CUADRO Nº 03

#### ¿EL PEI, PAT y PCIE RESPONDE A LAS NECESIDADES E INTERESES DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES?

**Ítem 3: ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
SI	06	30
NO	14	70
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro se observa que, el 70% de docentes, que es un porcentaje mayoritarios, consideran que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE) no responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes.

Una Institución Educativa, que en sus documentos de planeamiento y de gestión como son el PEI, PAT y PCIE, no considere como un contenido transversal las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, obviamente es una institución con ausencia de visión a mejorar los aprendizajes de lo estudiantes, cuyo director desconoce cómo realizar la gestión pedagógica.

Todo plan de una Institución Educativa, debe ser sustentado en base a las necesidades de los estudiantes y debe de responder a los logros de aprendizaje de los estudiantes, de lo contrario la Institución Educativa dejaría de cumplir su función esencial que es la de formar a los estudiantes, por lo que será necesario revertir esta situación a través del Planeamiento Estratégico, tal como lo señala la teoría de Desarrollo organizacional.

**CUADRO Nº 0****4****RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL DIRECTOR, DOCENTES Y  
PADRES DE FAMILIA****Ítem 4: ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el director,  
docentes y padres de familia?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DOCENTES</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENO	00	00
REGULAR	04	20
MALO	16	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

Podemos observar que el 80% de docentes considera que las relaciones interpersonales entre el director, docentes y padres de familia son malas, debiéndose precisar que ningún docente menciona que las relaciones interpersonales sean buenas; Estos resultados de la encuesta nos demuestra el deficiente clima institucional que existe en la institución y si consideramos que uno de los aspectos fundamentales para que una Institución Educativa marche bien, son las buenas relaciones interpersonales, entonces podríamos afirmar categóricamente que los objetivos institucionales de la I.E no son logrados debido a la inestabilidad de las relaciones humanas.

Así como plantea la Teoría de la organización que el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones es fundamental con la finalidad de buscar la eficacia en las actividades de la empresa, en el caso nuestro de la institución educativa: El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente Es necesario proponer un Programa Estratégico Transformacional, donde todos tengan la misión de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

## CUADRO Nº 0

5

### PRIORIDAD DEL TIPO DE GESTION QUE REALIZA EL DIRECTOR.

Ítem 5: ¿Cuál es el tipo de gestión que prioriza el director de la institución educativa?

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
Pedagógico	02	10
Administrativo	8	40
Institucional	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro se observa que el 50 % de los docentes considera que prioriza la gestión institucional y el 40 % lidera lo administrativo y solo el 10 % que gestiona lo pedagógico, ante esta abrumadora situación podemos decir categóricamente que la gestión que realiza el director es deficiente, porque el trabajo no esta centrado en los logros de aprendizaje de los estudiantes, que es la razón de la existencia de las instituciones educativas: El director no toma en cuenta los hechos pedagógicos que se vienen dando en el aula, por lo tanto no gestiona los aprendizajes de los estudiantes.

La teoría del desarrollo organizacional nos dice que una organización debe ser manejada por una alta gerencia, en este caso por un buen director, para direccionar los destinos de la organización en este de la institución educativa que debe involucrar a toda la organización hacia lo pedagógico, hacia el aprendizaje de los estudiantes.

La teoría del Desarrollo organizacional nos dice que es importante modernizar las estructuras administrativas del sistema educativo de nuestro país, pero desarrollar una gestión liderando lo pedagógico que considere estructuras horizontalizadas, dialógicas, automotivantes y holísticas que tengan como fundamento la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

**CUADRO Nº 0****6****CULTURA EVALUATIVA DE LOS APRENDIZAJES DE LOS  
ESTUDIANTES****Ítem 6: ¿El director considera los resultados de la evaluación de los aprendizajes para tomar decisiones en su gestión que realiza?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DOCEN ES</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	02	10
NO	18	90
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre,, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro se observa que, el 90 % de docentes señala que el director no considera dentro de su gestión la evaluación de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, lo que significa que su gestión no esta orientada al logro de los aprendizajes de los estudiantes, lo que implica que la institución brinda un servicio de calidad.

Es necesario que a nivel de la institución se institucionalice la medición de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, donde se pueda detectar en qué aspectos de las áreas curriculares están bien lo estudiantes y, en qué aspectos tienen deficiencias. Se puede afirmar que es evidente que el director desconozca el fin de la evaluación de los aprendizajes, que es matriz de todo un plan de mejoramiento de la calidad educativa.

La propuesta Programa Estratégico Transformacional permite mejorar la gestión pedagógica del Director, ya que prioriza como línea de acción principal el aprendizaje de los estudiantes y a los problemas institucionales que no permiten mejorar el servicio educativo de la Institución Educativa.

**7**

**CUADRO Nº 0**  
**ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES PEDAGOGICAS PARA EVIDENCIAR**  
**LOGROS DE APRENDIZAJE A PADRES Y COMUNIDAD**

**Ítem 7: ¿El director organiza actividades pedagógicas, para demostrar a sus padres y comunidad de logros de aprendizaje de los estudiantes?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
SI	02	10
NO	18	90
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R..

En el cuadro se observa que, el 90% de docentes mencionan que el Director no realiza ningún tipo de actividades pedagógicas, es decir no existe a nivel de la institución educativa una propuesta de rendición de cuentas a la comunidad, no se da cuentas a los PP.FF y a la comunidad de los aprendizajes logrados por los estudiantes, es decir la Institución Educativa no demuestra el servicio educativo que brinda; situación que genera que los PP.FF no confíen en la institución y se pierde la credibilidad de los padres de familia en la educación pública

Es necesario que la institución educativa institucionalice la promoción de actividades pedagógicas, donde los estudiantes sean protagonistas de marketing del servicio educativo que se brinda en dicha Institución Educativa; lo que se evidencia y para el logro de ello es necesario fortalecer el trabajo pedagógico del director con estrategias que se apropiara a partir del “Programa Estratégico Transformacional” donde se concretiza una visión de cómo debe ser la gestión pedagógica y el manejo de estrategias de cómo se debe gestionar lo pedagógico.



**CUADRO Nº 0**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA RESOLVER PROBLEMAS DE LA**  
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**Ítem 8: El director ¿De qué manera resuelve los problemas existentes en la Institución Educativa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DOCENTES</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>
Existe un proyecto, plan, programa o actividad de solución para resolver situaciones problemáticas.	00	00
Reuniones con todos los docentes de acuerdo a las circunstancias y pide propuestas de cómo podemos solucionar el problema.	5	25
Los resuelve solo y no se involucra con los problemas.	15	75
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

Los resultados nos demuestran que el problema evidenciado es sumamente impactante, debido a que el 75 % de los docentes considera que el Director aborda los problemas solo el problema y no se involucra. El Director tiene dificultades en la resolución de problemas, porque simplemente viene pretendiendo resolverlos solo, lo que significa que no tiene capacidad de resolver conflictos, es decir tiene limitaciones para asumir un rol de facilitador para el entendimiento y superación de conflictos. Por ello el director debe contar con las habilidades necesarias para mediar entre diferentes puntos de vista con criterio de equidad y conciliación.

Podemos concluir, que la gestión que se viene practicando no esta sobre base de una Planificación Estratégica, donde cada problema sea resuelto con la planificación y aplicación de proyectos, programas, planes o actividades, con indicadores concretos.

## CUADRO N° 9

### FRECUENCIA DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO A LOS DOCENTES

9.--¿Cuántas visitas de supervisión y monitoreo recibe al año en su Institución Educativa?

Alternativas	F	%
Una vez al año	10	50
Dos veces al año	3	15
Más de tres veces	0	0
Nunca	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre,, 2017. HILACHOQUE R..

En relación a la cantidad de visitas de supervisión y monitoreo recibe, el 50 % de docentes manifiesta que solo una vez al año, mientras que el 35 % de docentes manifiesta que nunca recibió una visita de supervisión y monitoreo, estos resultados demuestran que en la gestión que vienen realizando los directores está descuidan lo pedagógico que es la razón de ser la Institución Educativa; esto es evidente por la cantidad de veces que ingresa a las aulas para realizar los procesos de supervisión y monitoreo.

La frecuencia con la que se debe de ingresar al aula permitirá cautelar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, y las decisiones que se tomen después de analizar las fichas de monitoreo son importantes para la toma de decisiones. Es importantísimo el planteamiento de alternativas de solución revertir las deficiencias encontradas en el proceso de monitoreo y supervisión.

De lo analizado podemos concluir que con una sola visita no podrá recogerse mucha información y no se puede realizar seguimiento que permita contrastar los avances, dificultades y progresos que se pueden ir dando, Esta situación evidenciada se contrapone a la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección”.

## CUADRO Nº 10

### CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN DE LOS ESPECIALISTAS A DIRECTORES DE II. EE.

**10.- Los especialistas de la UGEL, ¿le brinda Capacitación, asesoramiento y orientación sobre la gestión pedagógica que deben de desarrollar los directores?**

Alternativas	Docentes	
	F	%
No	16	80
Si	02	10
A veces	02	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R..

En relación al asesoramiento y orientación que brindan los especialistas sobre la gestión pedagógica que debe de realizar el director, manifiestan que el 80 %, no cumplen con hacerlo y solo un 10% de docentes manifiestan que los órganos de las instancias superiores solo lo realizan eventualmente cuando se le solicita. Entonces ante los resultados podemos decir que los directores no cumplen con su función principal, debido a que no hay apoyo de la UGEL de La Unión

El principal rol que se le asigna a los directores es el pedagógico, por lo que las mismas instancias superiores son las que deben cumplir con su función de preparar a los directores en lo pedagógico.

El director de la I.E debe conocer compromisos de la gestión del Director Por lo tanto esta acción involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar, período tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje, el

óptimo relacionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable.

### CUADRO Nº 11

#### CAPACITACIONES REALIZADAS PARA FORTALECER DESEMPEÑO DOCENTE

**Ítem 11: ¿El director realiza jornadas o talleres de capacitación para fortalecer actividades pedagógicas a nivel institucional?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
Siempre	0	0
Nunca	18	90
A veces	02	10
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En estos datos estadísticos se puede observar que, el 90 % de docentes, que es una mayoría absoluta, afirma que el director nunca realiza jornadas o talleres de capacitación para fortalecer actividades pedagógicas a nivel institucional.

Las acciones de capacitación, monitoreo u supervisión educativa son una prioridad en la gestión pedagógica que debe realizar el director de la Institución Educativa. Sin embargo, se puede ver en la Institución Educativa

Nº 40525 “San Santiago” la deficiente gestión pedagógica del director, lo que se deduce que puede ser a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica, no lidera actividades académicas y prioriza sólo acciones administrativas; no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Explicando el problema dentro del marco del Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry, quienes sostienen que debe de existir el desarrollo de un liderazgo que ayude a los trabajadores en este caso a los docentes a realizar mejor su trabajo contando con los recursos necesarios: y

que debe darse énfasis a la supervisión del sistema de dirección; en este caso el trabajo que viene realizando un directivo.

## CUADRO Nº 12

### TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES

**Ítem 12:** ¿Los docentes se reúnen y trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?

ALTERNATIVAS	F	%
SI	04	20
NO	16	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a docentes noviembre, 2017. HILACHOQUE R.

En el cuadro se observa que el 80% de docentes, que es un porcentaje mayoritario, mencionan que no se reúnen ni trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje, situación que es causa de múltiples problemas y que una vez más la Dirección demuestra desconocimiento de sus funciones como directivo.

Esta caótica situación, de la falta de trabajo en equipo de los docentes para tratar asuntos pedagógicos de programación curricular y desarrollo de estrategias, ha trascendido en la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” demostrándose que exista un inadecuado clima laboral, una deficiente comunicación entre los agentes educativos, individualismo en el trabajo académico de los docentes y consecuentemente como efecto final la mala formación estudiantes por una deficiente gestión pedagógica del director..

Los problemas de planificación curriculares, de metodología, de materiales educativos como de evaluación de los aprendizajes debieran ser prioridad de gestión de todo Director de Institución Educativa; por lo que se hace necesario plantear un “Programa Estratégico Transformacional” basado en la gestión

pedagógica donde la prioridad y el reto sea la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

### **3.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR.**

#### **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas sobre gestión pedagógica. Por favor, responder con toda sinceridad, ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

Muchas gracias.

**a) ¿Ha convocado a sus docentes, padres de familia y representantes de los alumnos a participar en la organización de las diferentes actividades de la Institución Educativa?**

**Rpta:** En lo posible ellos participan, pero estamos organizados en comités para cada actividad que dispone la UGEL, a veces hay poca participación porque no apoyan la mayoría de docentes y padres de familia.

**b) ¿Ha hecho participar a los docentes y padres de familia en la elaboración del PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa?**

**Rpta:** En la elaboración del PCIE si han participado los docentes, el PEI lo he hecho sólo porque los docentes ni los padres de familia quieren apoyar, para el PAT he pedido que me den sus planteamientos y en base a ello lo he formulado, es un problema reunirlos.

**c) ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?**

**Rpta:** La UGEL no cumple con capacitarnos, siempre piden documentos y nada más, cuando capacitan solo lo hacen teóricamente, pero ellos nunca lo hacen prácticamente, por eso nosotros lo hacemos como podemos y más que todo para cumplir con lo solicitado por la UGEL.

Los documentos de PCIE, creo que debe responder los docentes, porque a ellos les corresponde elaborar.

**¿Realiza jornadas o talleres de capacitación, para sus docentes y padres de familia, para poder fortalecer actividades pedagógicas a nivel institucional?**

**Rpta:** No se cuenta con presupuesto para poder realizar la capacitación, también tenemos el CONA que apoya cuando hay dificultades en el trabajo de los docentes, pero no hacen capacitaciones. Además, los docentes no disponen de tiempo.

**d) ¿Con qué frecuencia realiza acciones de monitoreo y/o supervisión?**

**Rpta:** De acuerdo al plan anual de supervisión está programado tres veces al año a cada docente, pero por la recargada actividad administrativa a veces no se cumple.

- e) **¿Ha hecho que sus docentes se reúnan y trabajen en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?**

**Rpta:** Eso es una decisión que ellos toman y que no me compete ya que es trabajo personal, sin embargo, algunos docentes si se reúnen.

- f) **¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre usted, los docentes y padres de familia?**

**Rpta:** Hay dificultades debido a que la mayoría de los docentes no me dejan trabajar y eso es a causa de dos o tres profesores que me parece que están interesados en ser directores; además, los padres de familia se ponen en contra de los profesores indicando que no trabajan bien.

- g) **¿Qué porcentaje de las actividades de gestión que realiza, son para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?**

**Rpta:** Simplemente a veces uno se aboca más al trabajo administrativo y eso me limita, además los problemas que hay en la institución con los padres de familia y los docentes no permiten que uno se dedique a ver lo pedagógico.

- h) **¿Ha organizado la medición de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes para detectar sus fortalezas y superar sus debilidades?**

**Rpta:** Bueno los docentes siempre aplican sus pruebas para ver sus logros de los estudiantes, también se participa en la Medición que realiza la UGEL.



**k) ¿Ha organizado festivales, encuentros, actuaciones, ferias, exposiciones o juegos florales, para que los estudiantes puedan demostrar a sus padres y comunidad en general, sus logros de aprendizaje?**

**Rpta:** Lo hacemos a nivel de la institución educativa y en días de calendario para no perder horas de clases.

**l) ¿Cómo planifica para resolver los problemas existentes en su Institución Educativa?**

**Rpta:** Bueno, trato de resolverlo solo, cuando ya es muy grave llamo a reunión a los docentes, a la APAFA, al CONEI o al comité que corresponde, para que conjuntamente con ellos se pueda hacer algo para resolver los problemas.

**m) ¿Consideras que lidera acciones pedagógicas en su Institución Educativa?**

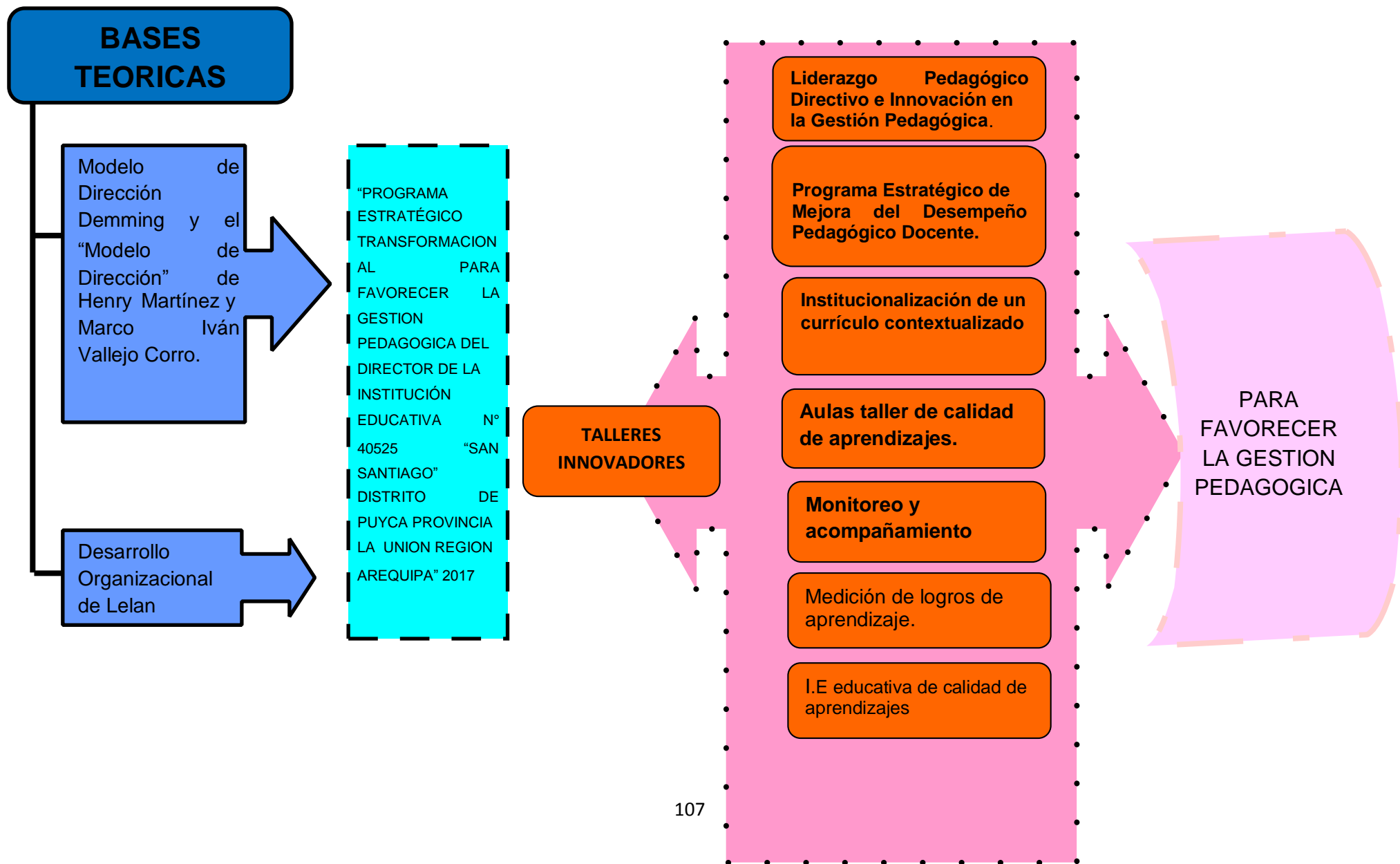
**Rpta:** Considero que voy haciendo de acuerdo a mi tiempo, la UGEL pide muchos planes, visitas del Municipio, etc que a veces no me alcanza el tiempo, pero hago de acuerdo a mi tiempo, además lo pedagógico es asunto propio de los docentes.

## **INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA**

De acuerdo a los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la entrevista al Director de la Institución Educativa N° 40525 “San Santiago” Distrito de Puyca, Provincia La Unión Departamento Arequipa se evidencia que la gestión pedagógica que realiza el director es deficiente, a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del director, que trae como consecuencia un inadecuado clima laboral y un trabajo individualizado, así como la deficiente comunicación entre los agentes educativos. Esta situación trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa y consecuentemente en la mala formación de los estudiantes.

Es importante señalar que tomando como base referencial la Teoría del Desarrollo Organizacional y el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg, esta Institución afronta el problema de la desorganización que dificulta el logro de los objetivos institucionales que en la mayoría de los casos es generado por el Director. A la luz de la Teoría del Desarrollo Organizacional se observa en esta Institución Educativa la falta de organización de trabajo en equipo docente para trabajar en forma mancomunada y, la falta de liderazgo pedagógico del Director.

**3.2 “PROGRAMA ESTRATÉGICO TRANSFORMACIONAL PARA FAVORECER LA GESTION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO” DISTRITO DE PUYCA PROVINCIA LA UNION REGION AREQUIPA”**



### **3.3 PROPUESTA**

#### **“PROGRAMA ESTRATÉGICO TRANSFORMACIONAL PARA FAVORECER LA GESTION PEDAGOGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40525 “SAN SANTIAGO” DISTRITO DE PUYCA PROVINCIA LA UNION REGION AREQUIPA” 2017.**

##### **3.3.1. PRESENTACIÓN**

La presente propuesta del Programa Estratégico transformacional para mejorar la gestión pedagógica, sustentado en la teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg, pretende desarrollar estrategias de gestión pedagógica, con docentes que trabajan en armonía, en equipo y abiertos al cambio; donde el director se convierte en un verdadero líder pedagógico.

Es una propuesta de gestión pedagógica del director centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes, que a partir de las deficiencias presentadas en la gestión del director, busca concientizar y motivar a todos los agentes educativos, que toda acción o gestión que realiza es para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Implica el desarrollo de una serie de actividades y estrategias para lograrlo.

##### **3.3.2. FUNDAMENTACIÓN**

El presente Programa Estratégico transformacional para mejorar la gestión pedagógica centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes, está fundamentado en dos teorías esenciales que son: Teoría de Desarrollo Organizacional y la Teoría y en el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry.

Según esta propuesta la gestión del director se basa fundamentalmente que, la Institución Educativa es una organización como un sistema abierto al cambio (Teoría del Desarrollo Organizacional), una gestión educativa donde la persona es la prioridad según la Teoría de las Relaciones Humanas, planeamiento estratégico de gestión para la mejora de la calidad educativa, liderazgo y gestión del director en función a logros de aprendizaje (Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry); esto permitirá la eficiente gestión pedagógica del director y consecuentemente el mejoramiento continuo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

### **3.3.3. OBJETIVOS**

#### **General:**

- Lograr la eficiente gestión pedagógica del director de la Institución Educativa 40 525 “San Santiago”

#### **Específicos:**

- Conocer estrategias de gestión pedagógica para un adecuado clima laboral y de trabajo en equipo.
- Lograr la eficiente capacidad de liderazgo del director para mantener una eficiente comunicación entre los agentes educativos.
- Desarrollar un trabajo organizado e innovador en la Institución Educativa, que repercuta en el mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.
- Contribuir en el adecuado clima laboral y de trabajo en equipo.

- Mejorar la capacidad de liderazgo del director que permite una adecuada comunicación entre los agentes educativos.

### **3.3.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PROGRAMA**

El programa estratégico de mejora de la Gestión Pedagógica propone las siguientes líneas de intervención:

#### **3.3.4.1 Liderazgo Pedagógico Directivo e Innovación en la Gestión Pedagógica**

- recuperar el liderazgo pedagógico del director a fin que tengan calidad profesional y conozcan, apliquen y administren adecuadamente los procesos pedagógicos de los niveles educativos que atiende la institución a fin de ir logrando progresivamente mejores aprendizajes de los estudiantes.
- Gerenciar la autonomía institucional para mejorar todos los procesos internos de desarrollo curricular y los diferentes aspectos y programas soportes que ayuden a convertirla en Institución Educativa de calidad.

El trabajo de liderazgo pedagógico del Director en la I.E. implica las siguientes acciones:

- Consolidar y/o mejorar las relaciones humanas en la I.E., de tal manera que ella se convierta en una comunidad de aprendizajes donde todos aprenden.
- En la I.E. el Consejo Académico conjuntamente con el Director generan reuniones de interaprendizaje y autocapacitación docente (el Consejo Académico es el equipo motor de cambio) que gerencia lo expuesto en la Directiva DREA y -GRA/PR-DREA-DGP-EPM.
- La I.E. emerge progresivamente como un eje de transformación cultural, se empodera del cambio educativo y lo trabaja

sostenidamente, es amiga de la comunidad, genera liderazgo y da cuenta de los logros educativos.

- El Director y docentes son amigos de los niños, asesores de sus aprendizajes, logrando paulatinamente crecimiento y mejores logros en sus capacidades y competencias.
- Los estudiantes en las aulas son alegres, participativos, comunicativos, gerencian su autogobierno, conocen sus materiales educativos, se les ayuda a lograr autoestima.
- El Director realiza un proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes y los ayuda a tener mejores resultados de aprendizaje.
- La I.E. tiene su cuadro de rendimiento escolar que evidencia inicio y avances en los aprendizajes de los niños.
- El Director promueve, identifica y sostiene la implementación de Proyectos de Innovación Pedagógica.
- El Director y Docentes generan alianzas con otras Instituciones Educativas para generar Ferias de Aprendizaje, visitas culturales, Redes de Interaprendizaje, Deporte, Jornadas, Concursos locales, etc. que implique informar a la sociedad los logros que se vienen teniendo en las aulas y/o concertar para tratar debilidades de la Educación.

**3.3.4.2. Institucionalización de un currículo contextualizado** La mejora de los aprendizajes de los estudiantes necesariamente implica reflexionar sobre los logros que se tienen en el aula, pero conjuntamente con los docentes en grupo o individualmente; ello permitirá detenernos un momento y levantar un inventario de logros, debilidades y obstáculos e iniciar acciones sostenidas para que estas últimas se conviertan en fortalezas, no estamos hablando de un Programa tradicional de capacitación en el que



se informa, se analiza, reflexiona y se hace compromisos, no,  
estamos proponiendo trabajar un  
Programa estratégico transformacional de mejora del



desempeño profesional director y docente con las siguientes características:

La directora tiene la suficiente información sobre construcción de aprendizajes con estudiantes, entonces el Programa debe partir necesariamente de una REFLEXION CONJUNTA, sobre nuestras ACTITUDES, VALORES, CONCEPCIONES, nuestra práctica pedagógica en el aula Vs. lo obtenido a la fecha con estudiantes..

- Luego el Director con los docentes se proponen metas para lograr mejores aprendizajes con los estudiantes, ello implica iniciar un cambio o replanteo de trabajo pedagógico, difícil pero hay que acompañarlo como directora, sino el docente olvidará, ello implica una formación continua docente desde la práctica profesional de los docentes, de su racionalidad, forma de pensar y ayudar al cambio de una nueva práctica en el aula.
- Este proceso implica que el Comité Pedagógico de la I.E. se convierte en el motor de cambio conjuntamente con la directora, para que surja la posibilidad de reflexión, innovación y práctica renovada, no es que el Director o Consejo Académico va a enseñar, no, todos interaprenden, generan nuevas posibilidades de tener logros en el aula (exposición de experiencias, clases demostrativas, análisis de documentos, sistematización y exposición de ideas fuerza) pero lo más importante es ¡Yo lo hice así!, ¿Puede servir?... aquí se inicia el interaprendizaje.
- La propuesta de Formación Docente Continua es eminentemente práctica, demostrativa, reflexiva, con enfoque metodológico constructivo, no se trata de hacer quedar mal a alguien, se trata de

□

ayudarnos a ayudar, es difícil, si, porque existe una cultura de la violencia, poco respeto y el conformismo, de allí tenemos que resurgir, la familia, la sociedad y los estudiantes lo exigen, estamos en un mundo de cambio y nuevos retos que la Educación debe responder.

Un Programa estratégico transformacional de mejora del desempeño profesional del docente implica que:

- El Director recuerde y aplique el enfoque constructivo del aprendizaje.
- Que en el aula haya afecto, cariño, amistad, respeto a los estudiantes y el docente sea asesor de los aprendizajes de los niños.
- Que las sesiones de aprendizaje sean dinámicas, activas, formativas, integradoras, que permita el trabajo en equipo, el uso de materiales, que ayude a desarrollar habilidades en los niños (procesos mentales), que la actividad dé productos del aprendizaje.
- Que el docente logre perfil del estudiante según el currículo vigente.

#### **3.3.4.3 PROGRAMACIÓN CURRICULAR**

- El logro de aprendizajes en el aula está relacionado con la Programación Curricular del Docente y que éste instrumento sea un documento de vida del aula, sea directivo, práctico, dinámico, concordado con los estudiantes y sostenido por los padres de familia y que propicie una dinámica de trabajo activo en el aula y un proceso

□

constructivo del aprendizaje en el enfoque metodológico, pero interesa que el docente le dé esta viabilidad y él sepa qué lograr, qué resultados de aprendizaje tendrán los niños en habilidades y destrezas, este proceso debe ir generándose poco a poco con los docentes.

- La I.E. debe tener su modelo de Planificación y Programación y lo que interesa no es sólo esquema, sino que la Programación se convierta en una herramienta fundamental de logro de aprendizajes que guía y orienta el trabajo pedagógico en el aula.

En este sentido la Programación Curricular como herramienta del docente debe garantizar el logro de los aprendizajes de la Institución pero ello asume el enfoque metodológico propuesto por el Sistema Educativo y adecuarlo generando enfoques propios desde la Institución Educativa.

- Por ello proponemos que desde la experiencia de los docentes se construyan propuestas de Programación Curricular con las características que se indican, ya que, la que se trabaja actualmente es ampulosa, burocrática, poco motivadora y muchos docentes la tienen como documento administrativo para la I.E. y no tienen vigencia en el aula.

#### **3.3.4.4 AULAS TALLER DE CALIDAD DE APRENDIZAJES.**

El aula taller de calidad de aprendizaje es un aula vitrina que muestra al exterior resultados objetivos, en el perfil del niño, en los procesos de interacción entre niños – niñas - docente, los recursos y materiales están organizados, son conocidos y usados por los niños para



consolidar aprendizajes, los niños trabajan solos en ausencia del docente, autogobierno por el proceso de práctica que orienta el docente.

#### **3.3.4.5. MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO**

La puesta en marcha del “Programa Estratégico transformacional para favorecer la Gestión pedagógica del Director”, implica:

- a) Generar un proceso de reflexión del Director para que el proceso de cambios e innovaciones que debe iniciarse en el equipo docente, sea gradual, sistemático, sostenido e irreversible, esto implica “CAMBIO” que es difícil, pero no imposible, por ello este

cambio actitudinal debe ser a partir de la práctica docente de su racionalidad e ir avanzando poco a poco, pero no hay que dejarlo sólo al profesor hay que “construir un renovado sistema de monitoreo y supervisión” que se convierta en un proceso asesor y acompañante al trabajo que realiza el docente con los niños en el proceso de aprender.

- b) El proceso de monitoreo debe ser conocido por el docente con anticipación, interesa que ellos sepan que estamos construyendo una posibilidad de mejora de la Educación, interesa **resultados**; del trabajo del docente, pero también el proceso, qué hace el docente para lograr aprendizajes y cómo lo hace, esto es innovar, entonces el proceso de monitoreo consta de 03 momentos:

- Primero explicar y analizar con el equipo docente los criterios que se exponen allí y otros que presentamos en el presente documento y luego acordar fecha.
- En un segundo momento conocer la unidad didáctica, actividades de aprendizaje, indicadores, organización de los niños, productos en cuadernos, portafolios, etc. que nos refiere que se está trabajando en el aula, según indica el docente y cómo se viene trabajando, esto puede hacerse en la Dirección y permite al Director preparar acciones para ayudar en el aula a los docentes.
- En un tercer momento en el aula, más que observar el trabajo del docente, compartir los problemas de aprendizaje y ayudarlos a resolver, trabajar con los niños a fin de verificar los criterios que exponen, aquí también demostrar una actividad con los niños, de ser posible durante más de 03 horas, aquí se ayuda y asesora al docente.

c) El proceso de Monitoreo que proponemos es por RESULTADOS, pero sin dejar de lado los PROCESOS, consecuentemente esto implica tener bien claro lo siguiente:

▪ **Primero: ¿Qué quiero que ocurra en el aula?**

Pero que se pueda observar, como resultado:

- En procesos de aprender (Desarrollo de Procesos Mentales)
- En los aprendizajes de los niños (Desempeño) - En las interacciones entre niños - niñas - docente.
- En el uso y conocimiento de materiales.
- En la organización y autogobierno de los niños.
- Productos de las actividades de aprendizaje.
- En la alegría, interés, empeño que trabajan los niños.

▪ **Segundo ¿Cómo me doy cuenta de lo que ocurre?**

Para ello formulo mis Indicadores que pueden ser los criterios que se expone en el párrafo anterior como resultado.

d) El proceso de Monitoreo debe ayudar al Director y al equipo de docentes a generar un cambio educativo, personal que es lento y producirá muchas veces conflictos cognitivos, afectivos que merece acompañamiento, tanto para alentar el proceso como para retroalimentarlo. Por ello proponemos un acompañamiento formativo que orienta, dialoga, cuestiona, escucha, ayuda a despejar dudas, ver resultados, debilidades y fortalezas, a sistematizar práctica innovadora para compartir, pero lo más importante para construir alternativas y animar para dar continuidad al cambio.

e) En la Institución Educativa se genera un equipo motor de cambio educativo que podría ser el comité pedagógico y que podría generar

procesos de monitoreo, pero si el equipo docente acuerda, sino no lo haga, pero se puede generar varias estrategias de monitoreo:

- Autoevaluación del docente, se le entrega ficha, pero luego reflexione con él sobre sus aciertos y debilidades.
- Acompañamiento del Director que se propone en el presente documento.
- Visitas a docentes, también puede ser entre docentes previo acuerdo y concertación.
- Evaluación de los niños constantemente con acciones de desempeño / pruebas / fichas de desarrollo.
- Ferias del Aprendizaje / Encuentros Estudiantiles.
- Reuniones pedagógicas de docentes Piloto.
- Visitas entre aulas en la I.E. o con otras II.EE. previa coordinación y acuerdo.

#### **3.3.4.6 MEDICIÓN DE LOGROS DE APRENDIZAJE**

En el Programa Estratégico de Gestión Pedagógica nuestra meta es mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños / niñas de Primaria de menores, pero para ello hay que medir de dónde partimos (línea base), cómo vamos avanzando y hasta dónde llegamos, cuánto avanzamos, esto es importante para dar cuenta a la sociedad, qué logros tenemos, en el Sistema no tenemos una cultura evaluativa y por ello se indica que estamos mal, pero la Institución Educativa de Primaria viene logrando aprendizajes que la sociedad desconoce, por ello proponemos como línea eje de los Pilotos de Gestión Pedagógica su cuadro de eficiencia de aprendizajes para ello se propone las siguientes estrategias:

- Revisión de perfiles y aprendizajes fundamentales.



- Identificar las capacidades básicas de grado adecuadas.
- Elaboración de indicadores de logro por grado.
- Elaboración de matriz de evaluación por grados.
- Elaboración de instrumentos de evaluación por grados.
- Aplicación de Prueba de Entrada, proceso y salida.
- Sistematizar resultados
- Interpretar resultados
- Analizar los resultados obtenidos para determinar áreas críticas de aprendizaje y afianzar.
- Exponer los resultados a la comunidad educativa.

En el presente año las Instituciones Piloto de gestión Pedagógica ya tienen tomada su prueba de entrada, vienen trabajando sus evaluaciones procesales, estas deben ser tomadas como referencia para determinar áreas críticas y afianzar. La prueba de salida tendrá como referencia la prueba de entrada, la DGP hará propuesta.

### **3.3.4.7 INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD DE APRENDIZAJES**

El Proyecto de Mejora de los Aprendizajes desde la gestión del Director propone visionar una nueva Institución Educativa que se POSESIONA en un mundo de cambio y que exige formar nuevas personas para lograr realización humana, por ello esta debe convertirse en Institución de calidad caracterizada por qué:

- La I.E. se convierte en una comunidad de aprendizajes en la que todos aprenden y el Director y los Docentes son equipo de trabajo.
- El Comité Pedagógico de la Institución gestiona el interaprendizaje y la auto capacitación docente convirtiéndose en el equipo motor de cambio.

- Los niños salen contentos y con ganas de regresar al día siguiente a compartir con su maestro y amigos del aula.
- Los niños son alegres, participativos, comunicativos, trabajan en equipo, se respetan, comparten y se ayudan en sus aprendizajes.
- Los niños trabajan su autogobierno, trabajan con sus materiales de aula.
- Los docentes son amigos de los niños, asesores de sus aprendizajes, construyen convivencia, valores, hábitos positivos.
- Las actividades de aprendizaje son interesantes, lúdicas, constructivos, entretenidas, son pretextos para desarrollar capacidades y evidenciar productos.
- Los niños se evalúan indicando sus aprendizajes y dificultades.
- Las aulas son Talleres con Sectores donde los niños juegan y aprenden.
- La Institución tiene identificado logros y dificultades del proceso educativo y los enfrenta.
- La Institución Educativa tiene organizados Programas de uso del tiempo libre con apoyo de los padres de familia, otros actores que contribuyen al logro de capacidades.
- Se tiene el cuadro de rendimiento escolar de la I.E. que refiere partida, avances y salida.
- La I.E. se convierte en foco de irradiación cultural que hace alianzas con los padres de familia, agentes educativos e instituciones para contribuir con los aprendizajes de los niños.

#### **3.3.4.8. GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO**

La plasmación de los valores educativos depende, en gran medida, de la forma y el contenido de la gestión de las escuelas, su

organización y ejercicio de la autoridad directiva, de las relaciones internas y externas que se producen. En el fondo están la concepción y los métodos de administración escolar, relacionados con la gestión educativa que el Estado imparte.

Hay una tradicional forma de administración de la escuela, autoritaria, empírica, rutinaria y conservadora. Es una concepción que ha llegado a su fin aun cuando sus prácticas todavía se dejan sentir en casi todos los países americanos.

Ante la crisis del sistema educativo y, por ende, de su concepción administrativa, el neoliberalismo está imponiendo la concepción empresarial – gerencial de administración de escuelas, acorde con su visión mercantil de la educación. Para esta concepción la administración escolar tiene poco que ver con lo pedagógico, pues el director-gerente no necesita ser pedagogo. Incluso el maestro de aula se convierte en un técnico facilitador del aprendizaje, diestro en aplicar metodologías para la “enseñanza activa”. La administración escolar que propugna el neoliberalismo busca convertir al centro educativo en un ente autofinanciado, de manera que la principal motivación de los que dirigen tienen que ver con la generación de “recursos propios”. El maestro de aula es un trabajador que debe adecuarse al libre mercado.

Frente a la crisis del modelo tradicional de administración de la escuela, y frente al modelo neoliberal de educación, recogemos la rica tradición de la pedagogía moderna y la experiencia de avanzados sistemas educativos, así como las experiencias de la educación popular de nuestra América, para señalar elementos de Gestión Educativa en la escuela.

- a) **La escuela de trabajo.** Significa la proyección de la escuela hacia la vida de la sociedad para la formación de productores y ciudadanos

libres. Su organización no es de aislamiento sino de inserción en el medio social; no de adaptación de éste sino de transformación.

- b) **Relación permanente entre la teoría y la práctica.** La organización y administración de la escuela debe conducir a recoger experiencias prácticas, sistematizarlas con la teoría y aplicarlas. Esto requiere medios, espacios adecuados, módulos de laboratorio, campos de experimentación; en suma, una nueva relación de la escuela con el medio.
- c) **Conducción colectiva y democrática.** Directivos, maestros, estudiantes, organizaciones del medio donde se encuentra la escuela, constituirán una unidad para la toma de decisiones fundamentales; participación democrática que influirá en el funcionamiento de toda la estructura escolar, dando la imagen real de una comunidad dinámica y fraterna, capaz de generar políticas educativas.
- d) **Proceso colectivo de enseñanza – aprendizaje.** Horario y disposición de las materias de enseñanza para que maestros y estudiantes interactúen en el proceso, lejos del verticalismo de la vieja escuela.
- e) **Relación interdisciplinaria.** Sin menoscabo de las especialidades docentes, la escuela debe propiciar la unidad del conocimiento, la integración de las materias, la influencia mutua de las especialidades científicas, humanísticas y tecnológicas.
- f) **Coeducación para todos.** Debiera ser una obligación implícita la educación unificada de los sexos como herramienta de educación para la igualdad de derechos entre hombres y mujeres; mecanismo de derechos democráticos para las mujeres. La coeducación carece aún de desarrollo pleno y su ausencia importante refleja la fuerte presencia de elementos conservadores en la educación de numerosos países americanos y caribeños.

- g) **Autodesarrollo personal y colectivo.** En realidad, educamos – o debiéramos de educar – para que las personas adquieran capacidad de seguir educándose, auto desarrollándose en lo personal, y para que coadyuven al autodesarrollo de los demás. En tal sentido, la organización y administración de las escuelas facilitarán las actividades de autodesarrollo.

#### **3.3.4.9 ACCIONES PARA LA PROPUESTA ESTRATEGICA DE MEJORA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

Se propone las siguientes acciones estratégicas:

##### **EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:**

- Director líder pedagógico que compromete a los docentes, los ayuda y hace equipo con ellos para mejorar los aprendizajes de los niños.
- Revertir la gestión administrativa en desmedro de lo pedagógico.
- Recuperar el liderazgo pedagógico de los Directores, gestionando un Plan Integral de Formación Directiva Continua.
- Formar a Directores en estrategias de mejora de relaciones humanas en la I.E. y tratamiento del Nuevo Diseño Curricular Articulado.
- Formar Directores en enfoques de teorías curriculares modernas del aprendizaje y la formación valorativa de los niños.
- Gerenciar las corrientes pedagógicas como entes dinamizadores de la Formación Docente Continua.
- Generar un Plan Estratégico de medición de logros de aprendizaje para hacer vigilancia de la calidad de resultados en los procesos educativos.
- Gerenciar el aprendizaje Vs. Indicadores / logros de Aprendizaje / Perfiles.

- Aulas talleres del afecto, de alegría y aprendizaje significativo.
- Docentes innovadores, comunicativos y afectivos con sus niños.
- Actividades de aprendizajes interactivos y estratégicos que motivan, interesan y ayudan a desarrollar habilidades y destrezas de los niños.
- Familias y comunidad gestionando los aprendizajes de sus hijos □ Niños con aprendizajes fundamentados para tener calidad de vida.

#### **EN EL AULA:**

- Docente líder y amigo de los niños que los ayuda en su formación personal y social.
- Aulas donde los niños son tratados con afecto, respeto y cariño.
- Niños que practican la autonomía y autogobierno.
- Niños que consolidan su identidad y autoestima.
- Sesiones de aprendizajes interesantes, lúdicos, entretenidos, constructivos y de uso de los espacios educativos.
- Actividades de aprendizaje que evidencien productos en los sectores del aula, cuadernos de los niños y en el desempeño diario.
- Niños trabajando en equipo, con orden, respeto que comparten y se ayudan en sus aprendizajes.
- Niños que trabajan solos en el aula en ausencia del docente.
- Niños que conocen y usan los materiales educativos.
- Niños que se evalúan indicando sus logros y dificultades en sus aprendizajes.
- Niños que practican valores y hábitos positivos en la Institución Educativa y Comunidad.
- Aulas Taller con sectores atractivos donde los niños juegan y aprenden.

- Institución Educativa foco de irradiación cultural que hace alianzas con los aliados para contribuir con los aprendizajes de los niños

### **Planeamiento estratégico de mejoramiento del servicio educativo:**

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la Institución Educativa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible el mejoramiento del servicio educativo que brinda. A través de un proceso sistemático y permanente, tendrá un impacto significativo en el futuro de la Institución Educativa, que significa decisión, riesgos institucionales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y este sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, porque deben intervenir en forma activa todo los miembros de la Institución Educativa, esto significara demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso de mejoramiento del servicio educativo.

**LINEAS ESTRATEGICA: TALLERES DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE.**

Los talleres de actualización docente reúnen al total de docentes de una red, distrito o UGEL. Están orientados a la actualización de los docentes en estrategias pedagógicas validadas, con cuya aplicación está comprobado que se mejorarán los aprendizajes. En ellos se actualiza, asimismo, en el uso de las herramientas y materiales distribuidos por el MED.

Los talleres de actualización docente se estructuran sobre la base de subtalleres, los que pueden ser simultáneos dependiendo de la cantidad de docentes con la finalidad de contar con un máximo de 36 participantes por subtaller.

Cada subtaller está diseñado en función a los procesos y momentos de una sesión o actividad de aprendizaje:

- ✓ Actividades de inicio (definición de objetivos; recuperación de saberes).
- ✓ Actividades de desarrollo (vivencia de estrategias metodológicas de manera simultánea y diferenciada según necesidades; profundización de conceptos clave; aplicación práctica de lo aprendido en el desarrollo de materiales, sesiones de aprendizaje u otros).
- ✓ Actividades de cierre (consolidación de los aprendizajes; reflexión y reconstrucción del proceso de aprendizaje; metacognición; evaluación y compromisos).

Al año se realizan de dos a cuatro talleres con docentes, dependiendo la duración de cada uno, sin afectar las horas de clase. En las posteriores visitas de acompañamiento se busca observar en aula la aplicación de estrategias trabajadas durante el taller, y profundizar sobre ellas en los micro talleres y reuniones de interaprendizaje.



Los equipos técnicos planifican, implementan y evalúan los talleres de actualización. En ellos pueden participar expertos y profesionales invitados o contratados para este fin, promoviéndose asimismo la preparación y participación de especialistas de la DRE y las UGEL, los acompañantes pedagógicos, los coordinadores de red y los docentes con mejores desempeños como facilitadores del proceso.

Como parte de su función, la Dirección General de Educación Básica Regular brinda talleres de asistencia técnica donde se trabajan estrategias metodológicas de las áreas de comunicación, matemática y otros aspectos pedagógicos que se podrán abordar en los talleres de actualización docente en los diferentes ámbitos. En dichos talleres de asistencia técnica, se busca que los equipos técnicos de las regiones conozcan y manejen de manera homogénea las estrategias, pistas y materiales que podrán usar en la realización de sus propios talleres de actualización docente, reajustando y adecuando la información según las particularidades de cada realidad. De esta manera se facilita la réplica y se garantiza una actualización docente en cascada.

### **Contenidos de los talleres de actualización**

Los talleres de actualización buscan desarrollar pocos contenidos, cada vez que se realizan, de modo que los docentes puedan tener tiempo suficiente para vivenciar las estrategias, manipular los materiales y preparar la aplicación de lo aprendido. De esta manera logran manejar la estrategia aprendida, aplicarla directamente en su aula, observar resultados y ganar confianza personal en el proceso.

### **Los contenidos:**

Los contenidos que se desarrollan en los talleres de actualización se resumen a continuación:

- ✓ **Programación y diversificación curricular:** programación anual; programación de unidades didácticas; diseño de sesiones de aprendizaje multigrado(primaria); diseño de actividades significativas (inicial); diagnóstico psico y sociolingüístico.
- ✓ **Estrategias metodológicas para desarrollar capacidades comunicativas:** enfoque comunicativo textual; recursos y materiales disponibles; alfabetización inicial; estrategias para el desarrollo de la oralidad, la comprensión lectora y la producción de textos.
- ✓ **Estrategias metodológicas para desarrollar capacidades matemáticas:** la resolución de problemas, recursos y materiales disponibles; estrategias y recursos de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de la noción de número, relaciones y operaciones; estrategias para el desarrollo de capacidades vinculadas al uso básico de la geometría, la medición y la estadística en la vida cotidiana.
- ✓ Formas de organización y atención simultánea y diferenciada a niños y niñas de grupos unidocentes.
- ✓ Estrategias y recursos para la participación democrática, la interculturalidad, la inclusión y la creatividad en el aula.
- ✓ La participación de las familias y la comunidad en el logro de los aprendizajes: Comunidad Educa; mesa de concertación escolar-comunal.
- ✓ Clima institucional.
- ✓ Trabajo de equipo

Procedimientos e instrumentos de evaluación formativa de los aprendizajes.

Otros temas de interés pedagógico.

### **Descentralizando la capacitación: los talleres de red**

Cuando los talleres de actualización se realizan a nivel de red se garantiza la asistencia mayoritaria de los docentes. Al ser la sede del evento cercana a la institución educativa y lugar donde el docente reside, las horas de desplazamiento se reducen notablemente. En algunos casos los docentes han preferido, incluso, realizar los talleres durante los días sábados.

En estos talleres también se llevan a cabo procesos de reflexión y evaluación de los avances de la red. Es un espacio para tomar mayor conciencia de las tareas pedagógicas que debe gestionar dentro de la organización de la propia red.

Al responder los contenidos a las demandas locales, se crean condiciones favorables para escuchar las experiencias, buenas prácticas y propuestas de los docentes con mejores desempeños, quienes cumplen un papel protagónico, apoyando y facilitando la capacitación.

Algunos de estos talleres son desarrollados por los propios acompañantes y coordinadores de red, donde participan también especialistas de la DRE y la UGEL correspondiente.

Los docentes sienten que los talleres permiten, por la calidad de los mismos y su metodología, atender a sus demandas de actualización docente frente a su práctica diaria.

### **PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DEL TALLER DE ACTUALIZACIÓN**

**Objetivo del protocolo:**

Los talleres buscan brindar asesoría técnica para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes de aula. Los objetivos priorizados para estos talleres son los siguientes:

- ✓ Profundizar en los objetivos de institucionales que están plasmados en el PEI, PCIE, UU.DD. y su implicancia en el aprendizaje de los estudiantes, y sobre nuestro rol desde el acompañamiento en este marco. Intercambiar expectativas y experiencias.
- ✓ Vivenciar, reflexionar y aplicar estrategias metodológicas para la alfabetización inicial, comprensión y producción de textos con énfasis en el II, III y IV ciclo utilizando los materiales y los cuadernos de trabajo del MED.
- ✓ Vivenciar, reflexionar y aplicar estrategias metodológicas para la alfabetización numérica y la resolución de problemas con énfasis en el II, III y IV ciclo utilizando los cuadernos de trabajo y materiales concretos del MED.
- ✓ Vivenciar, reflexionar y aplicar estrategias de atención simultánea y diferenciada.
- ✓ Vivenciar, revisar y aplicar procedimientos para la utilización de la información del acompañamiento en el marco del Programa Estratégico, a partir del uso de herramientas TIC disponibles.
- ✓ Vivenciar, reflexionar y desarrollar actitudes intra e interpersonales de horizontalidad, creatividad e interculturalidad como parte fundamental del proceso de acompañamiento.

### **Antes, durante y después de la actividad**

#### ***Antes del desarrollo del taller***

El director y su equipo pedagógico elaboran el Plan de Taller, considerando objetivos, metas de atención, cronograma de actividades y materiales.

### ***Coordinación logística y compra de materiales***

- ✓ El responsable general de la capacitación, realizará las gestiones necesarias para garantizar las condiciones pertinentes para el normal desarrollo de la misma, de manera que los aspectos logísticos coadyuven y no interfieran con los objetivos previstos para la capacitación.
- ✓ Elaboración y distribución de convocatoria del taller.

### ***Preparación del taller para docentes con los miembros del equipo de gestión.***

- ✓ Se seleccionan los contenidos de la capacitación, de acuerdo al Plan general de capacitación y según el número de días que durará el evento.
- ✓ Los contenidos de la capacitación deben estar en correspondencia con los desempeños que se espera logren los docentes durante el proceso de intervención y guardan coherencia con los objetivos de cada uno de los sub talleres, este aspecto es muy importante..
- ✓ Se elaboran las pistas o rutas a seguir según los contenidos previstos para la capacitación.
- ✓ Se elaboran los materiales para los docentes en correspondencia con las pistas o rutas.
- ✓ Se designaran las responsabilidades logísticas, facilitadores, elaboración de material, sistematización de los productos del taller.

- ✓ Se designará al responsable o responsables de la sistematización de los productos que se obtengan por cada sub taller.
- ✓ Se designará un coordinador por grupo de trabajo y se procederá a la revisión de las pistas o rutas y los documentos de trabajo, indicando que los aportes se harán conocer en el proceso de la revisión según corresponda.
- ✓ La revisión de las pistas o rutas y documentos permitirá la incorporación de aspectos complementarios planteados por los docentes, sin embargo, se debe garantizar el cumplimiento de los objetivos del taller en todos los ámbitos, lo cual implica mejorar la propuesta en términos de metodología y materiales como complemento y no como cambio.
- ✓ Se elaboraran los materiales necesarios para la facilitación de cada sub taller y se realizará la socialización de rutas y contenidos para reforzar aspectos en el que se observe debilidades.
- ✓ Se acondicionará el lugar donde se realizara cada sub taller empleando los materiales preparados y dejando previsto todo lo necesario para el inicio del taller. **Realización del taller**
- ✓ Se dará inicio al evento con una significativa ceremonia, dando la bienvenida a los docentes y procediendo con la inauguración del evento a cargo de la autoridad regional.
- ✓ Se darán a conocer las responsabilidades de los asistentes, los objetivos generales del taller y los contenidos por día, motivando e interpelándolos por una participación activa en el desarrollo de cada sub taller.
- ✓ Se distribuirá a los docentes según lo previsto, indicando el lugar del taller y el equipo de facilitadores con quienes trabajarán durante el evento.

- ✓ En cada sub grupo los facilitadores que tienen que ser personas idóneas, darán a conocer el horario de cada día y entregarán los materiales previstos para cada docente, manifestando que en cada sub taller se obtendrán productos concretos.
- ✓ Se realizará el llenado de las planillas de asistencia diaria.
- ✓ Se recogerán los productos por cada sub taller para la posterior sistematización de cada responsable.
- ✓ Se realizará al final de cada jornada de trabajo la evaluación de cada sub taller con los miembros del equipo pedagógico y se plantearán los preparativos para la siguiente jornada.,

### **Evaluación y clausura de la capacitación general por los docentes participantes**

- ✓ Se elaborará una ficha de evaluación de la capacitación general que considere los aspectos metodológicos en la facilitación, los contenidos de capacitación, la organización del evento, entre otras, y una auto evaluación de la participación de los propios docentes.
- ✓ Se realizará la clausura del evento haciendo una evaluación en correspondencia a los objetivos del taller, ¿Qué se logró? ¿Qué falta mejorar? y se agradecerá por la participación de los docentes, exhortándolos por su activa participación o interpelándolos para una mejor participación.
- ✓ Se culminará con el firmado de las listas de asistencia, listas de entrega de materiales.

***Después del desarrollo del taller : Elaborar el informe del taller.***

## **CONCLUSIONES**

- La gestión pedagógica del director es realmente alarmante, lo que se puede contrastar al analizar los cuadros presentados en el Capítulo III; donde se puede ver que la gestión pedagógica del director no está centrado en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes, no existiendo las buenas relaciones interpersonales, y que el director no asume su liderazgo pedagógico. Por ello se hace muy necesaria la aplicación de esta propuesta.
- La Propuesta: El “Programa Estratégico Transformacional” basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional de Lelan Brendford y el Modelo de Dirección Demming y el “Modelo de Dirección” de Henry Mintzberg contribuirá a optimizar la gestión pedagógica del director de la Institución Educativa, pretende implantar un estilo de Gestión Pedagógica centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes; como respuesta al sistema educativo nacional que tiene estructuras administrativas verticalista y burocráticas, la misma que se ve reflejada en esta Institución Educativa. Donde la prioridad es la gestión administrativa e institucional y la gestión pedagógica poco o nada interesa; por ello que en nuestro país la gestión educativa se encuentra lejos de contribuir en el logro aprendizaje de los estudiantes.

## **RECOMENDACIONES**



- La propuesta tiene por finalidad contribuir a optimizar la gestión pedagógica del director; por lo que, el investigador, recomienda a la UGEL – La Union que se aplique la propuesta “Programa Estratégico Transformacional” para optimizar la Gestión Pedagógica del Director” en la Institución Educativa N° y se haga extensiva su aplicación a las demás Instituciones Educativas de su jurisdicción.
- El investigador propone a la Institución Educativa a que dicha propuesta sean valorados, adaptados y aplicados
- El investigador recomienda a las personas e instituciones dedicadas a la investigación para que tomen en cuenta el presente estudio y pueda ser utilizado como apoyo de otras investigaciones, sobre todo en aquellas cuyas variables sean iguales o similares a las tratadas en esta investigación, por cuanto, se ha abordado aspectos relacionados con la Gestión pedagógica del director de la I.E.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

ASOCIACIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO “*El Taller*”, Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación. Módulo Arequipa 2005.

BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. 2ª Ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1999.

BUNGE Mario, *La ciencia y su método*. Buenos Aires, Editorial siglo XXI, 1971. Argentina.

BUNGE, Mario. *Vigencia de la filosofía. Ciencia y técnica. Investigación y universidad*. Lima: UIGV, 1998. 344p. (100/B92- Bib.USIL)

CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Elsevier Editora Ltda.2004.

<http://www.minedu.gob.pe> Enlace del portal de transparencia.

JUZTA EZPELETA. *Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados*, México.

LARRAÍN H Trinidad. *Actualización del documento de Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo*. Chile. 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Programa Nacional de Emergencia Educativa*, Lima, 2004.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Propuesta de Formación Ética*, Lima, 2005.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Diseño Curricular Nacional de Educación*

*Básica Regular*

SENGE Peter M. *La Quinta Disciplina*. España, Gránica S.A., 2003

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, *Módulo II*  
Investigación científica, Lambayeque – Perú.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, *Programa de*  
*capacitación docente* 2002-2003, Lima.

# ANEXOS

## **ANEXO Nº 01 ENCUESTA A LOS PROFESORES**

Estimado compañero(a):

Con la presente encuesta se desea conocer su opinión acerca de algunos aspectos de la supervisión, monitoreo y acompañamiento que se realiza en este centro educativo. La información suministrada será confidencial y se utilizará únicamente para efectos de esta investigación.

Se le ruega no dejar ninguna pregunta sin contestar. No es necesario que anote su nombre. Se agradece su valiosa colaboración.

Muchas gracias.

#### CUADRO Nº 01

**Ítem 1: ¿Participa Usted y los PP.FF en la organización de las diferentes actividades de la Institución Educativa?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 2: ¿Participa en la elaboración del PEI, PCIE y PAT de la Institución Educativa?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 3: ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 4: ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre el director, docentes y padres de familia?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	

BUENO		
REGULAR		
MALO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 5: ¿Cuál es el tipo de gestión que prioriza el director de la institución educativa?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
Pedagógico		
Administrativo		
Institucional		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 6: ¿El director considera los resultados de la evaluación de los aprendizajes para tomar decisiones en su gestión que realiza?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 7: ¿El director organiza actividades pedagógicas, para demostrar a sus padres y comunidad de logros de aprendizaje de los estudiantes?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 8: El director ¿De qué manera resuelve los problemas existentes en la Institución Educativa?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
Existe un proyecto, plan, programa o actividad de solución para resolver situaciones problemáticas.		

Reuniones con todos los docentes de acuerdo a las circunstancias y pide propuestas de cómo podemos solucionar el problema.		
Los resuelve solo y no se involucra con los problemas.		
<b>TOTAL</b>		

**9.--¿Cuántas visitas de supervisión y monitoreo recibe al año en su Institución Educativa?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Una vez al año	<b>10</b>	<b>50</b>
Dos veces al año	<b>3</b>	<b>15</b>
Más de tres veces	<b>0</b>	<b>0</b>
Nunca	<b>7</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**10.- Los especialistas de la UGEL, ¿le brinda Capacitación, asesoramiento y orientación sobre la gestión pedagógica que deben de desarrollar los directores?**

<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
No		
Si		
A veces		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 11: ¿El director realiza jornadas o talleres de capacitación para fortalecer actividades pedagógicas a nivel institucional?**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
Siempre		
Nunca		
A veces		
<b>TOTAL</b>		

**Ítem 12:** ¿Los docentes se reúnen y trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
SI		
NO		
<b>TOTAL</b>		

## ANEXO Nº 02 ENTREVISTA A LA DIRECTORA

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas sobre monitoreo y supervisión educativa. Por favor, responder con toda sinceridad, ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

Muchas gracias.

**a) ¿Ha convocado a sus docentes, padres de familia y representantes de los alumnos a participar en la organización de las diferentes actividades de la Institución Educativa?**

---



---



---



**b) ¿Ha hecho participar a los docentes y padres de familia en la elaboración del PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa?**

---

---

---

**c) ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?**

---

---

---

**¿Realiza jornadas o talleres de capacitación, para sus docentes y padres de familia, para poder fortalecer actividades pedagógicas a nivel institucional?**

---

---

---

**i) ¿Con qué frecuencia realiza acciones de monitoreo y/o supervisión?**

---

---

---

**j) ¿Ha hecho que sus docentes se reúnan y trabajen en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?**

---

---

---

**k) ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre usted, los docentes y padres de familia?**

---

---

---

**l) ¿Qué porcentaje de las actividades de gestión que realiza, son para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?**

---

---

---

**m) ¿Ha organizado la medición de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes para detectar sus fortalezas y superar sus debilidades?**

---

---

---

**k) ¿Ha organizado festivales, encuentros, actuaciones, ferias, exposiciones o juegos florales, para que los estudiantes puedan demostrar a sus padres y comunidad en general, sus logros de aprendizaje?**

---

---

---

**l) ¿Cómo planifica para resolver los problemas existentes en su Institución Educativa?**

---

---

---

**n) ¿Consideras que lidera acciones pedagógicas en su Institución Educativa?**

---

---

---