



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE**



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**"ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA
MEJORAR LA DEFICIENTE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA I.E.I. N° 489
"ESTRELLITAS", REGIÓN PIURA, 2014"**

TESIS

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

POR: SALAZAR SANTUR, María Elisa.

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2015**

**“ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR LA
DEFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA I.E.I. N° 489
“ESTRELLITAS”, REGIÓN PIURA, 2014”**

PRESENTADA POR:

**SALAZAR SANTUR, María E.
AUTORA**

**CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR**

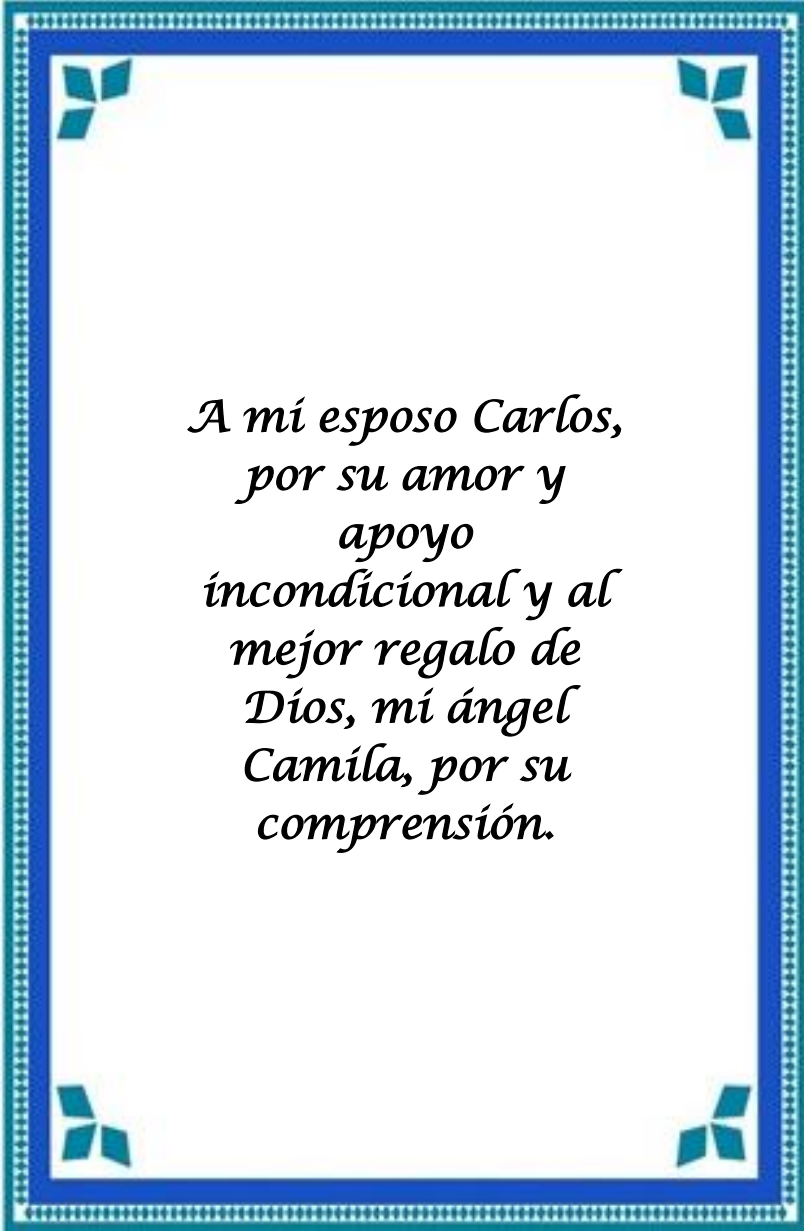
APROBADA POR:

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DEDICATORIA



*A mí esposo Carlos,
por su amor y
apoyo
incondicional y al
mejor regalo de
Díos, mi ángel
Camila, por su
comprensión.*

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, que
me dio fuerzas y fe para
creer lo que parecía
imposible terminar.*

*A mis padres por
haberme forjado como la
persona que soy,
motivándome para
alcanzar mis anhelos.*

*A Mariela, mi amiga
incondicional por su
apoyo total y su
motivación que han sido
fundamentales para mi
formación.*

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 1

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1.1. Departamento de Piura. 1

1.1.2. Provincia de Sullana. 4

1.1.3. Distrito de Querecotillo..... 6

1.1.4. I.E. N° 489 “Estrellitas” 8

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE
ESTUDIO.
9

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE
ESTUDIO.
17

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. 23

1.4.1. Paradigma y modalidad de la Investigación. 23

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación. 23

1.4.3. Diseño de la Investigación. 23

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación..... 24

1.4.5. Población y Muestra. 26

1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ... 27

1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos. 28

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos. 28

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	29
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.	30
2.2. BASE TEÓRICA.	34
2.2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.....	34
2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler.....	50
2.2.3. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.	55
CAPÍTULO III	
RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	65
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.	65
3.1.2. Resultados de Encuesta.	75
3.2. MODELO TEÓRICO.....	86
3.2.1. Realidad Problemática.....	87
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	87
3.2.3. Fundamentación.	88
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	90
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.	138
3.2.6. Presupuesto.....	138
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.	140
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS	148

RESUMEN

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

La I.E.I. N° 489 “Estrellitas” presenta deficiencias en su gestión administrativa ya que no se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar y monitorear proyectos o acciones educativas; en su Plan Estratégico no se ve reflejada la misión, visión y objetivos que determinen la estructura y funcionalidad de la Institución como tal; carece de presupuesto económico, adquisición de espacios físicos, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, etc. Esto ha determinado sin lugar a dudas malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una Estrategia de Planificación para mejorar la deficiente gestión administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuesta, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema a la luz de la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler y la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming; que sirvieron de fundamento a la

propuesta “Estrategia de Planificación para mejorar la deficiente gestión administrativa”

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

PALABRAS CLAVES: Estrategia de Planificación, Gestión Administrativa.

ABSTRACT

The administrative management is understood as an open, flexible, dynamic and continuous system, consisting of processes, components, subcomponents and guiding management principles, balance and enable the development of the curriculum through the implementation of actions within certain rules, values and procedures that allow different processes to make possible meet them as established legal, philosophical and theoretical framework that the institutions are governed.

The I.E.I. N° 489 "Estrellitas" presents deficiencies in its administrative management and that no conditions are created to anticipate, organize, coordinate, control and monitor projects or educational activities; in its Strategic Plan not reflected the mission, vision and objectives that determine the structure and function of the institution as such; no economic budget, acquisition of physical spaces, construction of basic infrastructure, teacher training, implementation of audiovisual and technical equipment, etc. This has undoubtedly given discomfort administrative, pedagogical and organizational level.

This research aims to develop a planning strategy to improve the poor administrative management of the IEI N ° 489 "Little Stars", Piura Region.

To do this we apply an observation guide, survey, interviews and collection of evidence. After finishing this part we proceeded to examine the issue in light of the Theory of Strategic Planning Peter Drucker, Contingency Theory Fred E. Fiedler and the Theory of Total Quality Edwards Deming; which they formed the basis for the proposal "Planning Strategy to improve the poor administrative management"

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

KEYWORDS: Strategy Planning, Administrative Management.

INTRODUCCIÓN

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve"¹

La gestión administrativa es la administración en sí; es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

¹ Alvarado, Otoniel. 1998 Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Lima-Perú. Editorial Fondo de Desarrollo Editorial.

La I.E.I. N° 489 “Estrellitas” presenta deficiencias en su gestión administrativa ya que no se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar y monitorear proyectos o acciones educativas; en su Plan Estratégico no se ve reflejada la misión, visión y objetivos que determinen la estructura y funcionalidad de la Institución como tal; carece de presupuesto económico, adquisición de espacios físicos, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, etc. Esto ha determinado sin lugar a dudas malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional.

Ante la problemática descrita líneas arriba nos planteamos la siguiente **pregunta como posible solución del problema:** ¿En qué medida el Diseño de una Estrategia de Planificación mejorará la deficiente Gestión Administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura?

Nuestra investigación tiene como **objetivo general:** Diseñar una Estrategia de Planificación para mejorar la deficiente Gestión Administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas, Región Piura. **Objetivos específicos:** Analizar la gestión administrativa que se desarrolla en la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura; Determinar el rol del director para la mejora de la gestión administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”; Elaborar la Propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

Se formuló la siguiente **hipótesis:** “**Si** se Diseña una Estrategia de Planificación sustentada en las teorías de Peter Drucker, Fred E. Fiedler y Edwards Deming, **entonces** se mejorará la deficiente Gestión Administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura”

Campo de acción: Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura.

En cuanto a la metodología aplicamos una guía de encuesta y una guía de observación. Asimismo las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los gestores.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

Capítulo I se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica del Departamento de Piura – Provincia de Sullana – Distrito de Querecotillo, breve descripción de la I.E.I N° 489 “Estrellitas”. Lo histórico contextual y tendencial del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

Capítulo II se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler y la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

Capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. Luego elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres didácticos cada uno con sus respectivas temáticas.

La investigación culmina con sus respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Departamento de Piura.



El departamento de Piura es uno de los 24 departamentos del Perú.

Situado en la costa norte del país, limita al norte con Tumbes y el Ecuador; al sur, con Lambayeque; al este con Cajamarca; y finalmente al oeste con el Mar de Grau. La mayor extensión de su territorio está cruzada por el río Piura, que nace en la sierra de Huancabamba.

FUENTE: Imagen de Google.

²Según algunos historiadores, la etimología de la palabra Piura, parece provenir del quechua “Piuhua” que significa granero. Sus detractores, creen que Piura no proviene del quechua sino, del nombre dado por el secretario de Pizarro al río que baña sus tierras.

² <http://departamentopiura.galeon.com/>

Posiblemente los primeros habitantes de Piura, llegaron a su territorio hace más o menos 8 mil años.

Según vestigios, debió haber sido un pueblo pescador. Con el paso del tiempo y el crecimiento de su población, algunos fueron emigrando y formando a su vez otras naciones como Los Tallanes, considerados los mejores navegantes del antiguo Perú; Los Vicús, que han dejado muestras de su fina cerámica y Los Huancabamba, sometidos por los Incas al mando de Túpac Yupanqui, luego de sanguinarios combates. Otros historiadores nos dicen que Los tallanes o yungas, llegaron de la sierra y con el tiempo, se desarrollaron hasta formar la cultura Vicús; que fue sometida por los Mochicas.

El año 1532, Francisco Pizarro en su búsqueda por un lugar aparente para establecerse, llega al Valle de Tangarará, ubicado a orillas del Chira, donde funda, el 15 de julio del mismo año, la primera ciudad española erigida en el Perú, llamándola San Miguel de Piura. Según los cronistas de la época, los españoles se llevaron una sorpresa al encontrar que era una mujer la que gobernaba la zona; quien los invitó a una ceremonia especial, durante la que se elegirían a sus nuevos cónyuges, escogidos entre los jóvenes más agraciados y valientes del pueblo.

³Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C, pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario. La época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas

3 <http://www.enperu.org/informacion-util-piura-mapa-como-llegar-sitios-turisticos-donde-se-ubica-piura.html>

templadas. Los principales ríos del departamento son el Piura, Chira y Huancabamba.

⁴Con una superficie de 35.892.49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paíta, Piura, Sechura, Sullana, Talara.



FUENTE: departamentopiura.galeon.com

4 <http://www.enperu.org/informacion-util-piura-mapa-como-llegar-sitios-turisticos-donde-se-ubica-piura.html>

1.1.2. Provincia de Sullana.

⁵La provincia conocida como La Perla del Chira o la provincia Verde. Es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura.

Limita al norte con el Departamento de Tumbes, al este con el Ecuador y la provincia de Ayabaca, al sur con la provincia de Piura y al oeste con la provincia de Paita y la provincia de Talara.

Sullana se divide en dos climas: tropical y sabana tropical. Predominan los valles tropicales donde se siembra arroz, el plátano y cocotero a los costados del caudaloso río Chira y existen bosques-seco-tropicales ecuatoriales en los extremos de la provincia, donde predomina el sembrío de mango y limón.

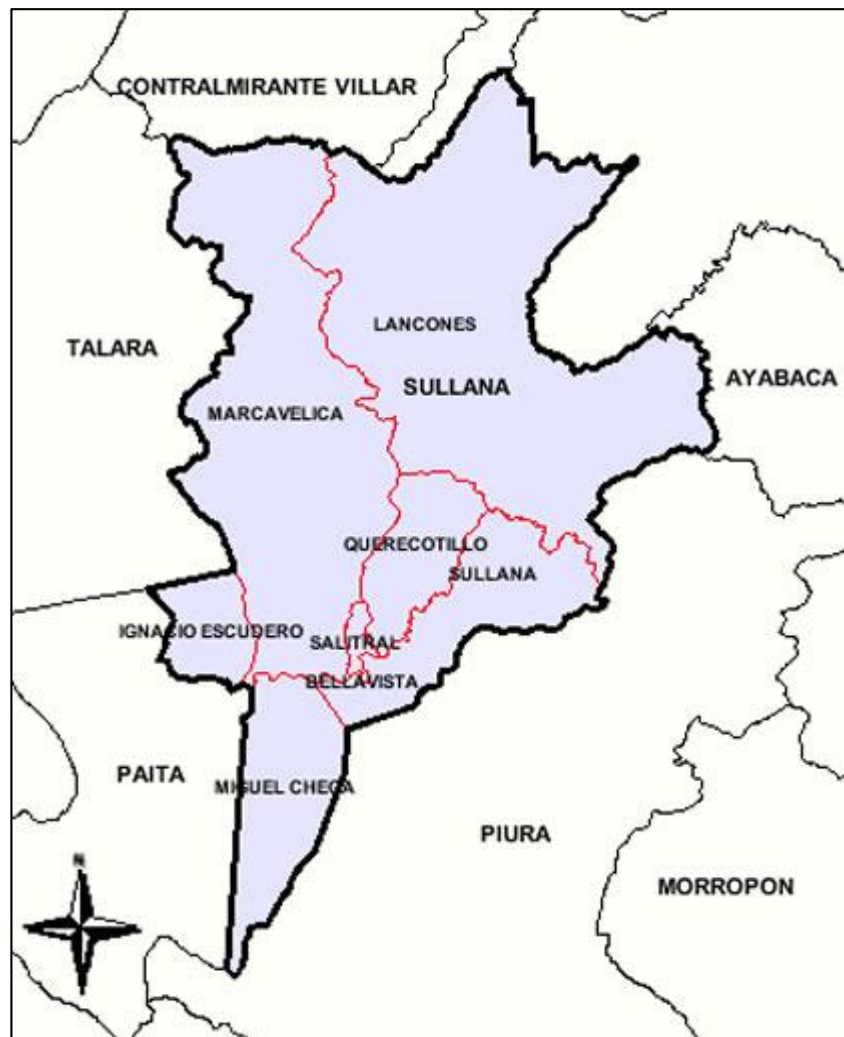
La provincia de Sullana dicen muchos, es la más cálida de la costa peruana con una temperatura promedio de 28 °C durante todo el año: temperaturas mínimas de 16 °C durante las noches del invierno y máximas de verano cercanas a los 40 °C, aunque se tiene una sensación térmica que muchas veces sobrepasa los 42 °C a la sombra debido a que el valle está ubicado por debajo del nivel del mar. Los inviernos son secos sin lluvias y más templados aunque el sol siempre radiante, cae con dureza durante la tarde, los veranos son más húmedos con noches de lluvia. La mayor parte del año la temperatura raramente baja de los 30 °C durante el día.

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana

⁶La Provincia tiene una población estimada al año 2010 es de 300.000 habitantes. La Capital de esta provincia es la ciudad de Sullana.

La provincia tiene una extensión de 5 423,61 km² y se divide en ocho distritos.

Sullana, Bellavista, Ignacio Escudero, Lancones, Marcavelica, Miguel Checa, Querecotillo, Salitral.



FUENTE: www.perutoptours.com

1.1.3. Distrito de Querecotillo.

⁷Es uno de los 8 distritos de la Provincia de Sullana, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en la costa norte del Perú.

Según el historiador y geógrafo Félix Paz Soldán, Querecotillo se deriva de la palabra quechua QUEROCOTO, cuya vocablo descompuesto en QUERO, quiere decir madera o viga, y COTO, que significa montón o frondoso; Querecotillo ha sido famoso por su gran bosque lleno de algarrobos, árbol que identifica al departamento de Piura.

Otras fuentes señalan que la región cuando fue conquistada por los españoles, se le llamaba KERUCO QUILLA, palabra que tiene por acepción “árboles para la Luna”. KERU en quechua quiere decir árbol, COT es una conjunción y QUILLA significa luna. A los españoles se les hacía difícil su pronunciación, lo que derivó en Querecotillo; antes y después de la Independencia al poblado y en general a toda esta región se le llamaba Querecotillo, como consta en los libros de aquella época y es así como se le llama en la actualidad.

Su antigüedad se remota a la Pre-Inca, perteneció a la cultura Tallán, cuyo régimen de gobierno era el matriarcado, siendo las Capullanas las jefas de la tribu. Perteneció luego a la cultura Chimú (Cacicazgo del Chira), que fue conquista luego por el Inca Pachacutec, llegando así a formar parte del Gran Imperio de los Incas.

⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Querecotillo

Al llegar Francisco Pizarro a Tumbes a emprender la conquista del Perú, en su tercer viaje, entra a lo que es hoy el departamento de Piura, por un sitio llamado Los Encuentros, en lo que es hoy el distrito de Lancones, de allí pasaron a Poechos, y siguiendo la ruta del río Chira, llamado en aquel entonces Turicarami o Turicaca, llegan al poblado de Querecotillo, que según el cronista e historiador Pedro Cieza de León, era el sitio más poblado en el valle del Chira, encontrando una floreciente agricultura. Pizarro estableció aquí su Cuartel General.

Después el 22 ó 23 de Septiembre de 1532 se dirigió a Tangará, donde se funda la primera ciudad española con el nombre de San Miguel.

El distrito fue creado a inicios de la República mediante Decreto del 21 de junio de 1825, en el gobierno del Libertador Simón Bolívar.

Tiene una superficie de 270,08 km². 29,000 habitantes de población.

⁸Centros Poblados: Cabo Verde Alto, Chocán, El Porvenir, Hualtaca, Jaguay de Poechos, La Horca, La Margarita, La Peña, Nuevo Cautivo, Nueva Esperanza de Poechos, Pueblo Nuevo, Puente de los Serranos, San Francisco, San Martín de Poechos, Santa Cruz, Santa Elena Alta, Santa Elena Baja, Santa Rosa, Santa Victoria.

⁸ <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>



FUENTE: www.galeon.com

1.1.4. I.E. N° 489 “Estrellitas”

⁹La Institución Educativa Inicial N° 489 “Estrellitas” Región Piura, surgió como un clamor popular de antiguos moradores del Centro Poblado La Peña, Distrito de Querecotillo, que consientes de la necesidad de una institución que contribuya a la formación integral de sus hijos, tuvieron la feliz idea de pedir a las autoridades de esa época la creación de un Centro Educativo Inicial.

Fue así que en el año 1995 asesorados por el Teniente Gobernador el Sr. Natividad Carreño Marchena, Formaron en principio un

⁹ Datos de la Secretaría de la I.E.I.

comité integrado por varios vecinos notables de la época, y una vez constituido este comité, comenzaron el arduo trabajo de gestión.

Y fue así que un 26-03 1996, por R.M. N° 00309 fue creada la Institución Educativa Inicial N° 489 de Querecotillo, que posteriormente se le asignó el nombre “Estrellitas”, por Resolución de UGEL, con rango de Poli docente completa.

En sus inicios la institución “Estrellitas” funciona como una escuela unidocente, atendiendo una población escolar de cincuenta y cinco niños y niñas.

En el año 2000, por su gran cantidad de población escolar, reasignan tres docentes.

Transcurrieron los años y la población escolar seguía aumentando, y mediante la gestión de la directora, se realizaron las coordinaciones para solicitar contratos de docentes. En la actualidad la institución cuenta con 12 docentes especializadas en el nivel y dos personales administrativos.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

¹⁰La administración es una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

¹⁰Correa de Molina, Cecilia. 1997. Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Bogotá-Colombia. Aula Abierta, Editorial Magisterio.

¹¹Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de sus objetivos y fines siendo dinamizado por un sistema de comunicaciones y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales.

La administración es un proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos¹², proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos y técnico - pedagógicos o académicos requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema educativo¹³. Como [...] crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en la tarea de investigar, enseñar y aprender que realizan investigaciones, maestros y alumnos¹⁴.

¹⁵La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve".

11 IDEM

12 Knezevich, Stephen (1969:s.pág). Administration of Public Education. Harper and Row. s.r.

13 OEA. (1974: s.pág). Seminario sobre administración de la educación en América Latina. Informe final. Centro de capacitación docente "El Mácar". Venezuela. s. ed.

14 Pinilla S. C. Antonio (1982:s.pág.). Administración de la educación. Lima, Ediciones Iberoamericanas.

15 Alvarado, Otoniel. 1998. Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Lima-Perú. Editorial Fondo de Desarrollo Editorial.

La administración educativa abarca dos niveles, el nivel macro y el nivel micro; el primero comprende el sistema educativo nacional - departamental - municipal y el segundo tiene que ver con la administración en el ámbito institucional o escolar.

Cómo podemos apreciar, las definiciones anteriores dan una serie de categorías aplicables a la gestión administrativa.

Así, la gestión administrativa es la administración en sí; es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

¹⁶La educación, al estar inmersa en los procesos y ritmos que la sociedad ha vivido y sigue viviendo, ha ido redefiniendo algunos conceptos teóricos. Dentro de estos están la gestión educativa, la administración educativa, la gestión administrativa, la formación humana sostenible, la gerencia social, las falacias de la descentralización administrativa y la gestión democrática.

En estos procesos y transformaciones educativas, surge la concepción de gestión, que se remonta a la década de los 70 cuando se agota el periodo de reconstrucción económica de la posguerra y se observa una disminución del ritmo del crecimiento económico en todo el mundo y la consecuente reducción del gasto público social,

16 Sander, Benno s/f "Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa. Democracia y Calidad"(Resumen). En <http://www.cadi.oas.org/educ40anivSand.htm>

con consecuencias catastróficas para los países pobres que, a finales de la llamada "década perdida" de los años 80, comienzan a ejecutar los planes económicos para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna. A partir de este período se observa una creciente utilización de prácticas neotaylorianistas en la administración del Estado y la gestión de las instituciones sociales en general.

Para entender el ámbito de la gestión es pertinente definir lo que implica la administración. Para ello abordaremos este campo entendido como la acción, propósito y cumplimiento de ciertos principios, reglas, normas y supuestos que devienen de la administración educativa.

De ahí que, gestión es dotar de:

- Una visión global del hecho y procesos educativos, experiencias, destrezas, agilidad y capacidad para tomar decisiones.
- La capacidad de plantear estrategias que permitan mirar la realidad educativa global y plantear soluciones a los problemas, es decir, actuar en el ámbito operativo; lo que para Tedesco (1992) implica que los directivos de las escuelas deben dejar de ser predominantemente ejecutores de instrucciones uniformes y deben pasar a ser gestores y creadores de alternativas apropiadas a cada uno de los contextos que caracterizan a los pueblos.

¹⁷Este conjunto de consideraciones, definiciones y caracterizaciones asignadas a la gestión y aplicada ésta a la administración, se constituye en un conjunto de saberes, conocimientos y prácticas aplicables a la administración de la educación, lo que en sí permitirá cumplir con la planificación, la organización y el seguimiento de los procesos educativos de una institución educativa.

Bajo este principio, la gestión administrativa permitirá que la educación se desarrolle en el marco participativo - democrático, pertinente, eficiente, eficaz, efectivo y relevante¹⁸ en las diferentes modalidades, niveles y servicios que implica el ámbito educativo.

Para lograr una administración como la caracterizada en líneas anteriores, es menester volcar la mirada hacia la comprensión de los problemas administrativos y pedagógicos en forma global, para que de luces para entender la magnitud del problema por el cual está atravesando la educación en los diversos contextos.

¹⁹América Latina ha entrado en un proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción de procesos educativos tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo. Los movimientos reformistas de la educación no alcanzaron los resultados esperados debido a que los conocimientos y las tecnologías adoptadas no guardaban relación con las necesidades administrativas pedagógicas con la propia ecología del desarrollo latinoamericano.

Frente a estas dificultades, los Estados a través de los Ministerios de Educación y organismos internacionales como la ONU, el BID, la

17 Palladino, Leandro Enrique. 1998 Administración Organizacional, Capacitación, Evaluación, Calidad.

Buenos Aires-Argentina, Editorial Espacio.

18 Sander, Benno; 1996 Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.

19 Sander, Benno; 1996 Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.

UNESCO y otros, han planteado nuevas propuestas educativas con el intento de dar solución a los álgidos problemas educativos actuales.

En las Instituciones Educativas de **Panamá**²⁰, se están implementando reestructuraciones a nivel administrativo, tendientes a mejorar la calidad educativa, de acuerdo a las disposiciones señaladas por el Ministerio de Educación Nacional, en el Plan Decenal de Educación 2006 - 2016; documento que plasma el conjunto de objetivos, metas y acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa para el mejoramiento de la calidad en tres aspectos claves: Liderazgo, Gestión, y Transparencia. Para dar cumplimiento a estas disposiciones las instituciones educativas en mención están desarrollando planes de mejoramiento y estrategias de gestión conducentes al aseguramiento de la calidad entorno a factores como la eficiencia, la eficacia, la reducción de los costos, la oferta y la demanda; criterios que según la postura de diferentes organismos que propenden por la defensa de la educación pública tienen origen en las políticas internacionales de carácter neoliberal que incentivan la incorporación de estrategias de gestión empresarial en el direccionamiento de la educación pública.

En **Bolivia**, con el proyecto de modernización del Estado se da la descentralización administrativa que incide también en el sistema educativo. El control de los establecimientos educativos pasa a depender de los municipios a través de las direcciones distritales y los núcleos escolares. Así mismo, se crean instancias desde donde se busca la participación de los actores en el proceso educativo. Con la Ley N° 1551 del 20 de abril de 1994, de la participación popular,

20 Martínez Boom, Alberto. De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización en América Latina. Editorial Anthropos. Barcelona, 2004. Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia.

se "reconoce, promueve y consolida el Proceso de Participación Popular articulando a las comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre boliviano".

Desde esta perspectiva "los nuevos pensadores enfrentan el desafío de concebir perspectivas de administración basada en los valores culturales y políticos de la sociedad latinoamericana y de sus instituciones sociales"²¹, como sucede en Bolivia con la participación de las Juntas Escolares, las OTB (Organizaciones Territoriales de Base) y los representantes de los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios y en el Ecuador las Nacionalidades Indígenas, que reivindican lo propio y el reconocimiento como parte integrante de la sociedad.

En el **Ecuador**, desde que la EIB pasó a depender de la DINEIB, el reto de las organizaciones indígenas es el de planificar, organizar, dirigir y ejecutar la educación intercultural bilingüe en coordinación con la CONADE (Consejo Nacional de Desarrollo) en sus campos administrativo y pedagógico²². A partir de ello, la planificación, ejecución y evaluación pasa a ser responsabilidad de instancias gubernamentales que vienen cogestionando la educación con las organizaciones indígenas, la DINEIB y las DIPEIB, instancias que representan a los pueblos y nacionalidades indígenas del país.

Con esta forma de administrar la educación, se quiere llegar al afianzamiento de sociedades cada vez más democráticas, en las que sus miembros sean considerados como iguales, con derecho a intervenir, a beneficiarse de los bienes materiales e inmateriales

21 Sander, Benno 1996 Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.

22 Moseib 1992:8

creados por la sociedad, a participar en el desarrollo de los mismos y a decidir la orientación del sistema social a través de los mecanismos políticos²³, donde los individuos sean quienes intervengan desde la concepción, diseño, ejecución y la evaluación de los proyectos y programas educativos. Para que haya una real participación no sólo es necesario establecer canales multidireccionales de comunicación y consulta, es necesario considerar la intervención de individuos y grupos sociales en la discusión y la toma de decisiones que promuevan objetivos comunes y que sean las propias personas quienes pongan en acción la educación²⁴.

En el **Perú**, los gobernantes de turno dan poca importancia a la educación, se determina el 6% para la educación y no se cumple, aún más se recorta el presupuesto para ésta área, realidad que repercute en las pequeñas y deficientes infraestructuras a falta de recursos económicos y educativos, el bajo nivel profesional del talento humano, lo que contribuye a que las instituciones no cuente con obras de infraestructura, aulas virtuales, maestros desactualizados en innovaciones pedagógicas, administrativas y gestión, convirtiéndose en maestros conformistas y líderes pasivos. Consecuencia de esto hace que los actores sociales educativos no pongan interés por mejorar las instituciones educativas.

Es un reto para los docentes puesto que somos producto de un modelo pedagógico conductista, de una estructura autocrática, paternalista y disciplinaria, con un régimen general centrado en que

23 Rama, Germán W. 1985. Educación, Participación y Estilos de Desarrollo en América Latina. Buenos Aires-Argentina. Serie/educación y sociedad, CEPAL- KAPELUSZ.

24 Gento Palacios, Samuel 1996 Participación en la Gestión Educativa, La Participación como Estrategia de Intervención en la Gestión y Organización Participativa en el Ámbito Educativo. Madrid-España, Editorial Santillana, Aula XXI.

el profesor enseña aplicando métodos lógicos, deductivos imitativos y pasivos.

Hacer esto implica asumir nuevos roles y estrategias diferentes de cambio que pongan en juego la iniciativa, la creatividad y el compromiso de todos los componentes de la organización a las corrientes pedagógicas modernas como: el constructivismo, el ecológico contextual y lo intercultural, son modelos que se fundamentan en el desarrollo de la persona, familia, comunidad y sociedad considerados como entes bio-psico-sociales.

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

²⁵En un mundo tan competitivo como el que vivimos, llevar a buen puerto lo que queremos hacer se hace cada día más difícil. Se requiere mucho más que la buena suerte, la intuición y las condiciones favorables; además de ello, o a pesar de ello, se requiere poner en juego una serie de competencias para gestionar nuestros proyectos y propósitos si esperamos algún día hacerlos realidad, es un asunto fundamental para la vida, pero lo es más cuando hablamos de empresas, organizaciones o específicamente de INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

²⁶En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y

²⁵ www.mineduacion.gov.co

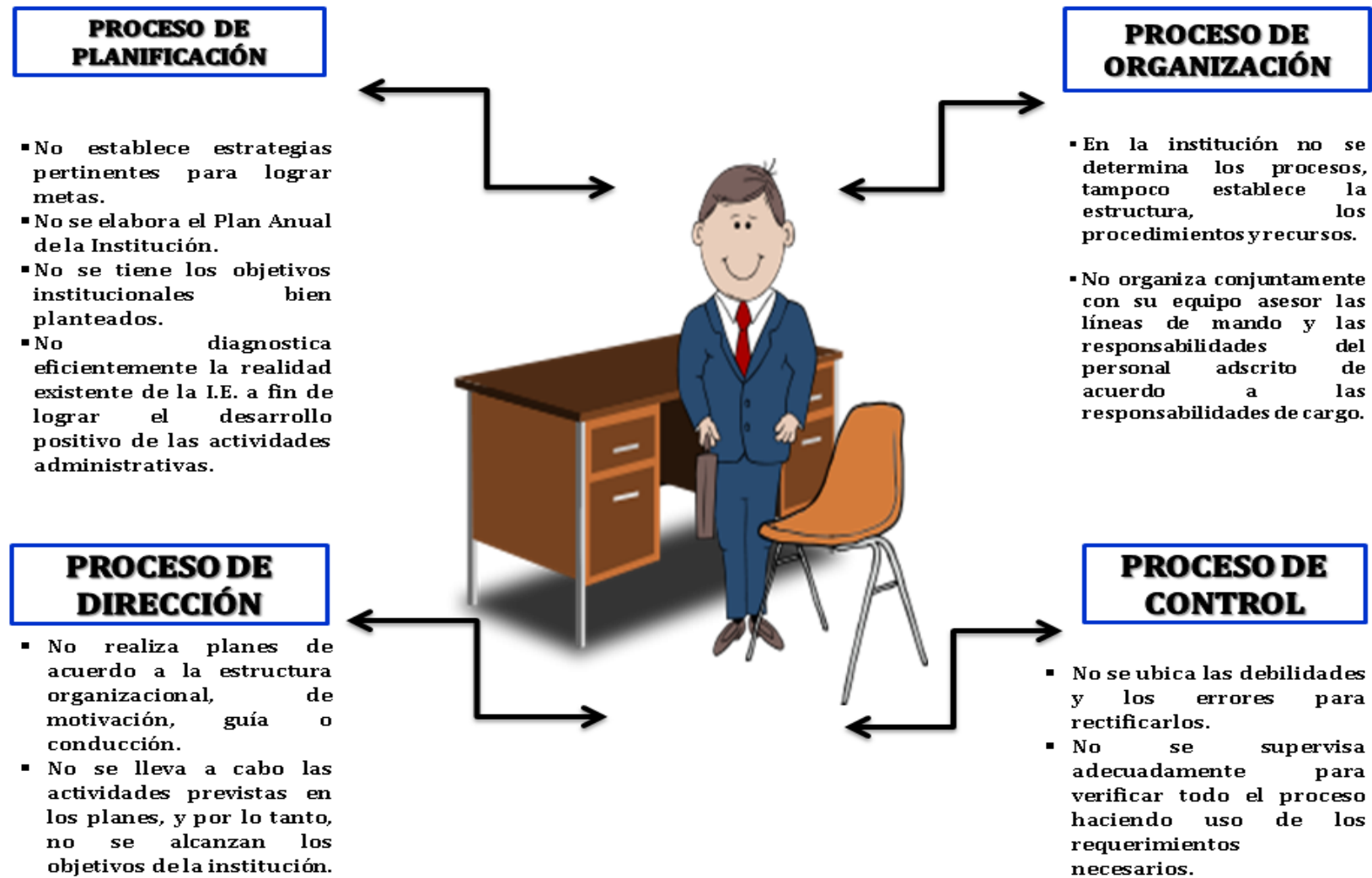
²⁶ Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje.

directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

El personal directivo es la autoridad máxima en una I.E. y es el responsable de la conducta de la totalidad de la actividad de la institución. Le corresponde funciones de gobierno, orientación, asesoramiento y coordinación, supervisión y evolución pedagógica y administrativa de representación escolar y de relación con la comunidad.

En la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, el director manifiesta las siguientes características en el desarrollo de sus funciones:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

En la Región Piura específicamente en la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, sigue siendo deficiente la gestión administrativa, ya que no se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar y monitorear proyectos o acciones educativas; en su Plan Estratégico no se ve reflejada la misión, visión y objetivos que determinen la estructura y funcionalidad de la Institución como tal; carece de presupuesto económico, adquisición de espacios físicos, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, etc. Esto ha determinado sin lugar a dudas malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional.

A demás se manifiesta una deficiente gestión administrativa caracterizada por:

El director no cumple con su rol de planificar, organizar, dirigir, controlar y decidir:

“Las funciones de dirección se ejerce de manera tradicional, pues se desconoce la secuencia de estas funciones, le falta planificar para satisfacer los objetivos de la I.E.I., no organiza sus procedimientos administrativos para ejecutar su plan o planes de trabajo, posee escasa capacidad para dirigir y hacer realidad lo que se propone”²⁷.

En la I.E.I. no se cumple con las funciones administrativas y pedagógicas pertinentes:

“El director no posee un modo específico para ejercer su cargo, carece de iniciativa, creatividad y confiabilidad de lo que dice para

²⁷ Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

ser apoyado por sus colegas. Esto determina que la I.E., no responda a las necesidades y expectativas de su comunidad”²⁸

Mal uso de los recursos en la I.E.I.:

“La mala administración impide que nosotros podamos planificar la gestión de materiales, si la dirección nos apoyara podríamos gestionar láminas, transparencias, medios audiovisuales entre otros, además la dirección debe destinar una parte de los recursos directamente recaudados por cuotas de vacantes, libretas, constancias, para dedicarnos a la investigación y a la mejora del aprendizaje de nuestros niños y niñas”²⁹

Plan Estratégico desactualizado:

“Nuestra Institución Educativa carece de visión y misión, por lo que el Director no suma ni resta, es como si no existiera un líder en nuestra escuela”³⁰

No existe una buena comunicación entre los colegas:

“No existen buenas relaciones entre docentes, no se comunican, cada quien va por su camino; no existen espacios en el que entre colegas se pueda interactuar”³¹

“Existe malestar entre docentes y autoridades por falta de una buena comunicación, lo que repercute en la calidad de servicio académico y atención a la comunidad educativa, sin embargo las autoridades no

28 Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

29 Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

30 Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

31 Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

han hecho las gestiones necesarias para cubrir este vacío de integrar a todos los actores educativos de la institución educativa para el trabajo en equipo y conseguir las necesidades que tiene la institución, debido a la falta de unas buenas relaciones humanas, al egoísmo de los docentes y el trato preferencial del director al talento humano”³²

No se trabaja en equipo:

“No se consensualiza acuerdos, no se construye un buen clima institucional, de manera tal que genera malestar pensar en ir a laborar en la Institución Educativa, mucho menos el de trabajar en equipo, son personas individualistas, poco solidarias, solo les importa trabajar con su aula y los demás no les importa”³³

Falta de liderazgo:

“El Director no es un líder, nadie lo considera. Menos lo admiran, pasa por desapercibido y es el único responsable de la situación por la que pasa la Institución”³⁴

“El Director no toma conciencia de su rol de líder, esto lo refleja en su conformismo, pasividad, trabajo rutinario a la deriva e incapacidad para transformar su I.E., y conseguir los logros deseados”³⁵

No existen buenas relaciones interpersonales entre los gestores que intervienen en la I.E.I.:

³² Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

³³ Testimonio de Director de la I.E.I. Mayo 2014.

³⁴ Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

³⁵ Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

“Se nota que el Director tiene un trato para ciertas personas y otro trato para otras personas, yo no me puedo quejar, cuando he conversado siempre ha sido muy asertivo, pero imagino que habrá gente con los que se llevará mejor, no sé, pero como te digo no es mi meta, mi meta es solamente cumplir con las labores”³⁶

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad³⁷.

1.4.1. Paradigma y modalidad de la Investigación.

El paradigma que asumimos es el denominado paradigma cualitativo porque es una investigación propositiva.

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

Nuestra investigación se realizó en la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”- Piura.

Los sujetos de la investigación fueron: Director, Administrativos y Docentes.

1.4.3. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases:

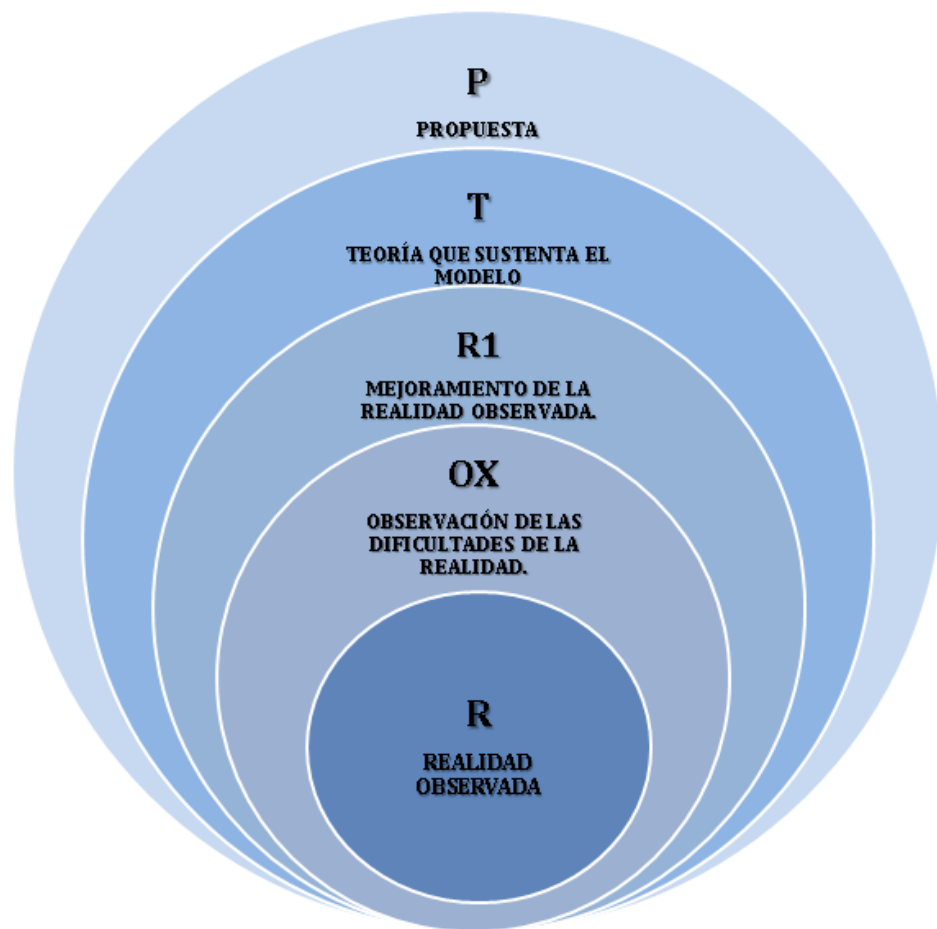
³⁶ Entrevista Docente de la I.E.I. Mayo 2014.

³⁷ STRAUSS & CORBIN, 2002

En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar técnicas de investigación.

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

La investigación adopta el siguiente diseño:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la Estrategia de Planificación para mejorar la deficiente gestión administrativa de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura.

➤ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para estudiar en profundidad la gestión administrativa en las Instituciones Educativas.

- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de la gestión administrativa en las I.E.

- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los gestores.

- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

➤ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas, entrevistas, testimonios, guía de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- Coordinar con el director.
- Coordinar con los docentes.
- Preparar los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

1.4.5. Población y Muestra.

Población: La delimitación del universo está definida por: Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 “Estrellitas”, Región Piura.

Director	=	1
Administrativos	=	2
Docentes	=	<u>11</u>
U	=	14 Gestores

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, esto es:

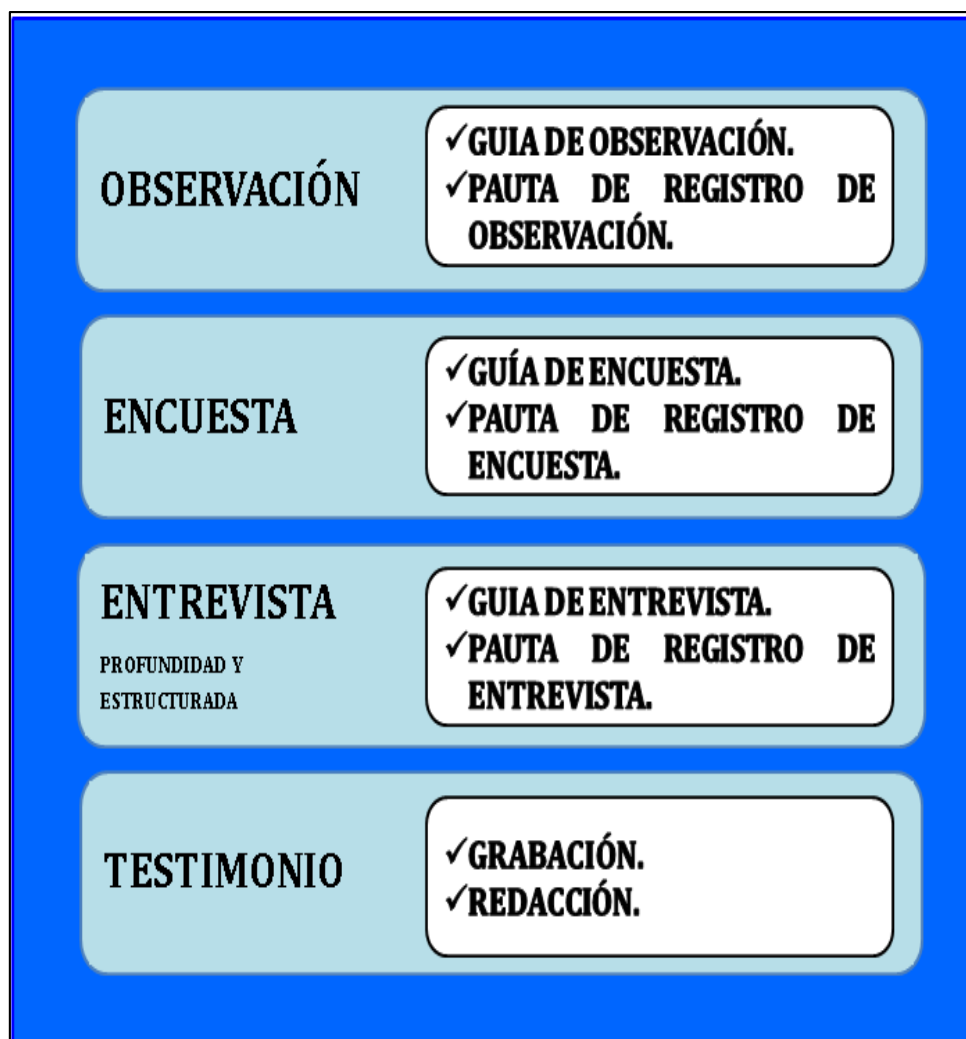
n = U= 14 Gestores.

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

Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación son:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.

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

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

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.

- **Seriación** : Codificar el instrumento
- **Codificación**: Asignar un código a las categorías de cada ítems.
- **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

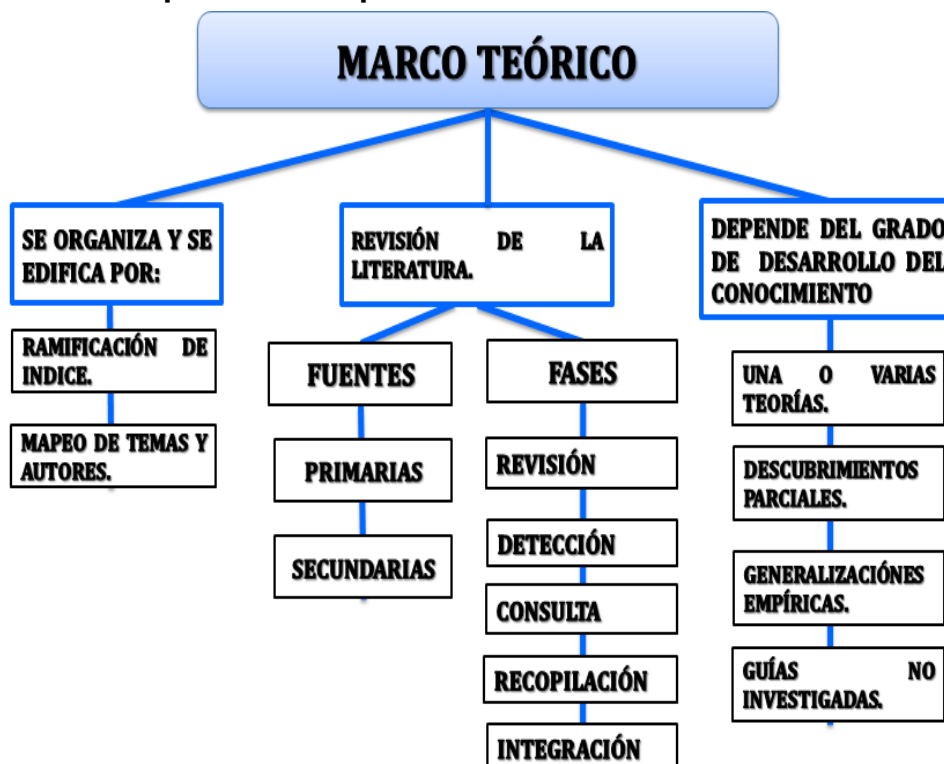
En toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: marco teórico, objetivos y metodología. Estas etapas se influyen mutuamente, y en la práctica de investigación se piensan en conjunto³⁸.

En resumen el marco teórico es la “selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que hemos requerido para describir y explicar objetivamente el pensamiento crítico, en su estado histórico, actual o futuro”³⁹

³⁸ GOMEZ, 2009

³⁹ DIETERICH, 2001

Esquema de lo que se busca en el Marco Teórico



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

YUMI CUTIUPALA, Mariana y YUMI CUTIUPALA, Ricardo (2012).

En su investigación “Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo”, tiene como objetivo general: Determinar un Plan Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”, y presenta las siguientes conclusiones:

1. Los docentes y padres de familia manifiestan que no existe una Planificación Estratégica en la institución.
2. Los docentes están dispuestos a un cambio radical, la misma que deciden colaborar para la elaboración del plan estratégico.

3. Los padres de familia y los docentes manifiestan que existe una gestión administrativa lenta por parte de las autoridades.
4. Los docentes manifiestan que la dirección ejecutada por el líder es autoritaria, incidiendo en la falta de comunicación y las buenas relaciones humanas.
5. Los docentes manifiestan que no existe trabajo en equipo, por lo que no se cumple los objetivos y metas institucionales.
6. Los docentes y padres de familia manifiestan que no se realiza la capacitación a los docentes por parte de la institución en el área correspondiente.
7. Padres de familia y estudiantes manifiestan que han ingresado al establecimiento por el servicio de educación bilingüe que presta la unidad educativa.
8. Estudiantes y padres de familia concuerdan que las aulas son incómodas y es necesario de una infraestructura para el buen desarrollo académico.
9. Los estudiantes están de acuerdo con el horario de clases, influyendo en la satisfacción, puntualidad y el normal desenvolvimiento.
10. El trato que se brinda a los estudiantes es el más adecuado, garantizando una buena comunicación y seguridad en sí mismo.
11. Los estudiantes manifiestan que los departamentos de Inspección y
12. Orientación Vocacional prestan mal servicio, repercutiendo en el desarrollo integral de los estudiantes y la elección de la especialidad.
13. Los padres de familia y los estudiantes lo califican de buena a la educación que oferta la unidad educativa.
14. Los padres de familia manifiestan que no existe maestros con títulos para la especialidad, repercutiendo en la improvisación y baja calidad de educación a nivel de bachillerato.

JIMÉNEZ (2007)⁴⁰ realizó un trabajo titulado Gestión Administrativa Docente y la ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica en la Universidad Rafael Bellosó Chacín. La misma tuvo como propósito fundamental determinar la relación entre acción gerencial docente y la ejecución de los proyectos pedagógicos de aula en las Escuelas Básicas Estadales del Municipio Rosario de Perijá, sustentada teóricamente en autores como Lanier (1999), Rojas (2000), Borjas (2001), Mora (2002).

La investigación fue descriptiva, correlacional de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 80 docentes y 12 directivos, de los cuales no se extrajo ninguna muestra y aplicando dos instrumentos de 42 ítems con alternativas de respuesta de siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, según la escala Lickert. A los instrumentos se les dio validez de contenido mediante el juicio de expertos y se les calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual fue de 0,98 para la variable Acción gerencial Docente y 0,96 para la variable Ejecución de los proyectos Pedagógicos de Aula.

El análisis de los datos se realizó utilizando la distribución de frecuencias absolutas y relativas y el coeficiente de Pearson, mediante la utilización del baremo correspondiente, obteniendo según el mismo, una correlación positiva media significativa de (+0,65) entre la Acción gerencial Docente y la Ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en las instituciones de Educación Básica del Municipio Rosario de Perijá por lo que se concluye que la acción gerencial que desarrolle el docente, es directamente

40 Jiménez (2007) Gestión Administrativa Docente y la ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Maracaibo.

proporcional a la eficiencia con la cual se ejecutan Proyectos Pedagógicos de Aula en las instituciones objeto de estudio.

COLMENARES (2004)⁴¹ realizó un trabajo titulado “Gestión Administrativa del personal directivo en la aplicación de la transversalidad como herramienta didáctica en los planteles de I y II etapa de Educación Básica” en la Universidad Rafael Bellosillo Chacín. El propósito de este estudio fue analizar la influencia de la acción gerencial directiva en la aplicación de la transversalidad como herramienta didáctica de la I y II etapa de Educación Básica del Sector escolar N° 4 en el Municipio Escolar Maracaibo N° 3 del Estado Zulia. La población seleccionada para la investigación fue de 62 sujetos, 10 directivos y 52 docentes respectivamente.

La metodología se centró en el tipo de investigación descriptiva, de campo con un diseño no experimental. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y se aplicó (1) cuestionario diseñado por la investigadora, en dos versiones, uno para directivos y uno para los docentes con cuatro (4) alternativas de respuesta, validadas con juicio de (10) expertos y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,87.

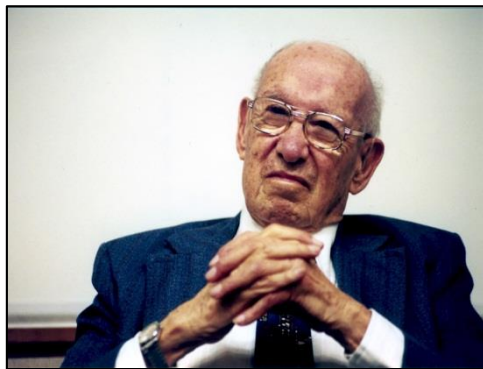
Los resultados obtenidos permitieron concluir que la acción gerencial en la aplicación de la transversalidad plantea reflexiones en la pedagogía y la didáctica. Su particular aporte está en hacer explícita una serie de aspiraciones de cambio en la práctica educativa y en el perfil del futuro ciudadano, integrando y proporcionando espacios para el desarrollo teórico y práctico. Esta investigación destaca la importancia de la función gerencial del supervisor en atención al

⁴¹ Colmenares M, (2004) Gestión Administrativa del director en la aplicación de la transversalidad como herramienta didáctica en los planteles de I y II etapa de Educación Básica. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Maracaibo.

desenvolvimiento estructural organizativo, sirviendo como fundamento, al análisis del presente estudio en relación con la variable Gestión Administrativa, a la vez que orienta la investigación desde el punto de vista metodológico.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.



FUENTE: Imagen de Google.

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

(Peter Drucker)

Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de Noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

⁴²Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.

⁴² <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

⁴³El Planeamiento Estratégico

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

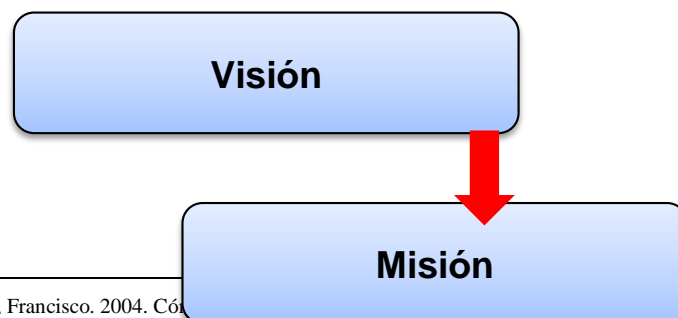
En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

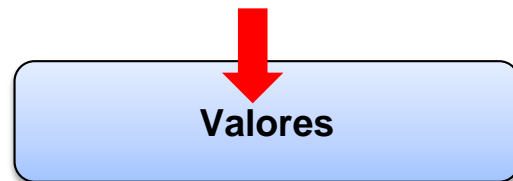
El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

El Planeamiento Estratégico Integra:

- **La Visión:** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- **La Misión:** Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.
- **Los Valores Empresariales:** Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.



43 ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo



FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA):

- **Fortalezas:** Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.
- **Oportunidades:** Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.
- **Debilidades:** Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.
- **Amenazas:** Eventos de alto riesgo para el negocio.



FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico:

- **Planificación:** Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.
- **Organizacional:** Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.
- **Dirección:** Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.
- **Control:** Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.
- **Evaluación:** Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

El Plan Operativo:

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico:

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones:

- **Riesgo:** Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- **Renuncia:** Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- **Responsabilidad:** Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

- La autoridad.
- La motivación.
- La coordinación.
- Las comunicaciones.
- Liderazgo

Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico

- **Habilidades Técnicas:** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.
- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.

- **Habilidades Conceptuales:** Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo”⁴⁴ entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quién es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización; hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”⁴⁵. Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir

44 DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

45 Loc.cit. pág. 232.

el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”⁴⁶

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- A dónde – zona de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores –personal.
- Quiénes serán los destinatarios.
- Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- Basados en qué factores claves de éxito se trabajará –cultura.
- Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización,

⁴⁶ DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

institución o empresa. “La función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director”⁴⁷

⁴⁸Las Funciones del Directivo

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

Las Funciones

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa

⁴⁷ MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

⁴⁸ IDEM. DRUCKER, Peter. 2001

autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

A continuación presentamos un cuadro de las funciones:

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones como decisor
Cabeza visible Líder Enlace	Director Difusor Portavoz	Promotor Gestor de anomalías Asignador de recursos Negociador

Fuente: Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

⁴⁹Funciones Interpersonales

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- **El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.

⁴⁹ Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- **El directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.
- **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

⁵⁰**Funciones Informativas:**

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

- **El directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de

⁵⁰ Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.

- **El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.
- **El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

⁵¹Funciones de Toma de Decisiones

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

⁵¹ Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:⁵²

- **El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.
- **El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
- **El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

⁵² Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.⁵³

⁵⁴Para Drucker hay tres ámbitos de actuación que ocupan el trabajo directivo. El primer ámbito se refiere a su responsabilidad sobre los resultados económicos. Si la compañía no hace resultados económicos suficientes, no será posible que alcance otros objetivos como la satisfacción a consumidores o la creación de riqueza para la sociedad. Para lograr esos resultados económicos, el directivo no sólo debe saber gestionar las circunstancias económicas, sino también imponerse a ellas. El segundo ámbito de actuación es dirigir a otros directivos, hacer que los recursos intelectuales de la empresa sean productivos. Para ello es necesario alinearlos con la visión de la empresa, enseñarles qué es lo que la compañía espera de ellos, y motivarlos a hacer ese esfuerzo. Por último, un ámbito de actuación importante es organizar bien el trabajo de los empleados para que sean eficientes. El directivo, en su trabajo diario, no puede separar cada uno de estos ámbitos de actuación. Ni siquiera puede decirse que uno de estos ámbitos requiera más tiempo o una mayor

⁵³ STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

⁵⁴ DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

competencia. La falta de alguno de ellos en la empresa terminará destruyendo a la compañía. Así, intentar satisfacer el logro de resultados económicos a costa de una mala dirección de personas, derivará en la debilitación de la compañía; debe armonizar en cada decisión las exigencias del corto plazo con las del largo plazo.

Dentro de esos tres ámbitos de actuación, Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

55

1. El directivo debe establecer objetivos: El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos

55 DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. **El directivo organiza:** Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.
3. **El directivo motiva y comunica:** Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsoft España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.
4. **El directivo mide:** El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e

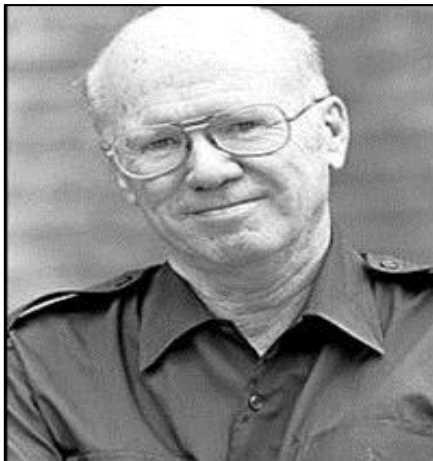
individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. **El directivo dirige personas:** Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan.

De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efetivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomando talentos.⁵⁶

2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler.



Rendimiento organizacional y
las actitudes del Líder.
(Fred E. Fiedler)

FUENTE: Imagen de Google.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

⁵⁷Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados

⁵⁶ STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

⁵⁷ http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email

tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.⁵⁸

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo.

⁵⁹**Cómo definir la situación:** Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación.

⁵⁸Dirección y Administración de Empresas. Material Docente (Teoría). Tema 7.

⁵⁹Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 319. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no están estructuradas).
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

⁶⁰**Las tres variables de contingencia.** Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte.

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques, preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación

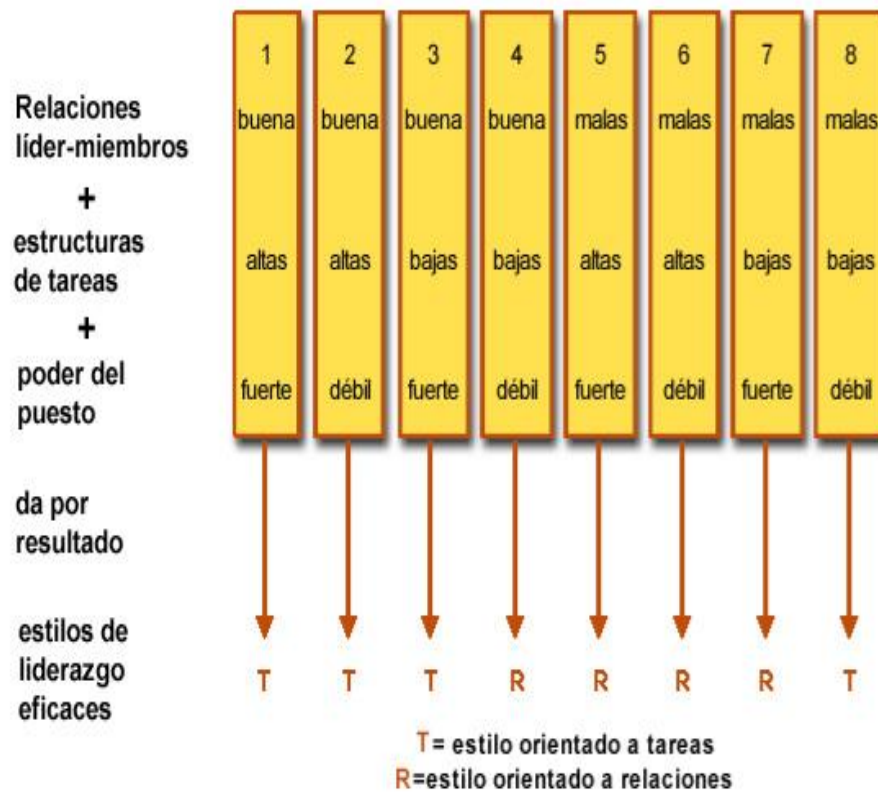
60Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 320. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco control. Como quiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

⁶¹Correspondencia entre los líderes y las situaciones. Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores, tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres. Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equiparar las situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.515

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con un orientado a las tareas.

La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce poder que tiene un líder para controlar los

factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

⁶²**Evaluación.** En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Es decir, hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables. Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

2.2.3. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.



Siempre hay miedo,
obtendrá cifras incorrectas.

(Edwards Deming)

FUENTE: Imagen de Google.

⁶³William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

⁶⁴Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y “transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio”.

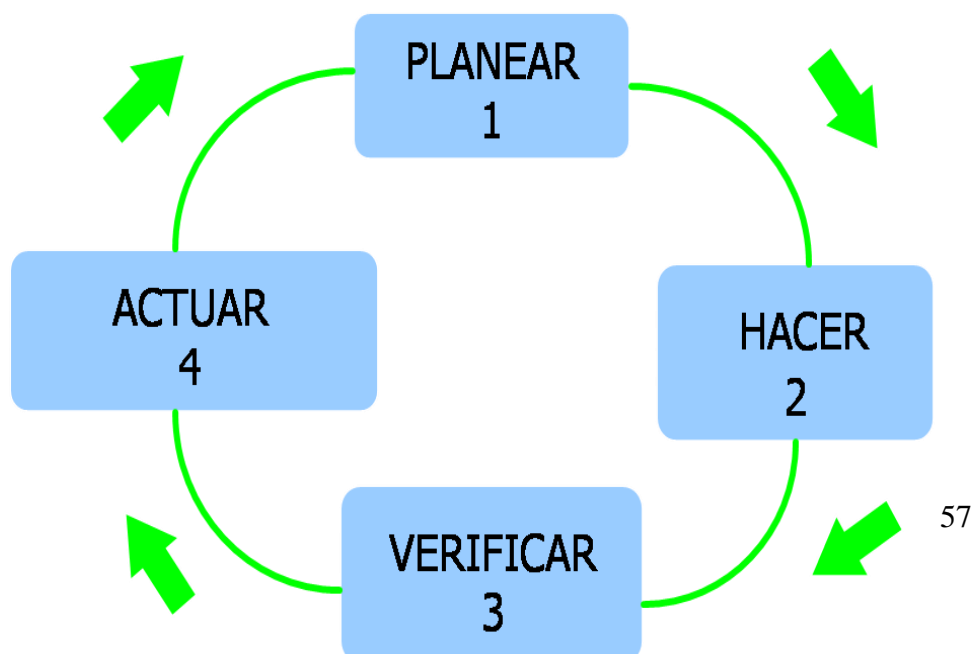
¿Porque fue Deming un éxito en Japón y desconocido en América? Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía “El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed Deming”.

⁶³ https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

⁶⁴ <http://boletin.vclconsultores.com/2010/08/tips-del-mes-los-catorce-puntos-y-siete-pecados-mortales-de-deming/>

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía ebria 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. Obviamente, esto era mucho más largo, incluía más procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

EL CICLO DE MEJORA DEMING



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

Los 14 puntos de Deming para lograr la Calidad Total⁶⁵

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

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

Constancia en el propósito significa:

⁶⁵ ITLOW, Howards S. y Shelly J. Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 1993. 280pp

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

2. Adoptar una nueva filosofía.⁶⁶

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

3. Dejar de confiar en el control de calidad tradicional, dejar de confiar en la inspección masiva.⁶⁷

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

4. No basarse en los precios sino en la calidad.⁶⁸

⁶⁶ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

⁶⁷ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

⁶⁸ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito.

5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.⁶⁹

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

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

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

6. Instituir la capacitación⁷⁰

“Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena

⁶⁹ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

⁷⁰ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Este punto nos indica que la administración tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y conocimiento adecuados para la realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente.

7. Instituir el Liderazgo.⁷¹

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

8. Eliminar el temor e inculcar seguridad en la gente.⁷²

El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y

⁷¹ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

⁷² IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración de la frecuencia cardíaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe.

9. Eliminar las barreras que impiden el trabajo en equipo.⁷³

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

10. Eliminar los lemas, exhortaciones (slogans) y las metas a los trabajadores.⁷⁴

⁷³ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

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

11. Eliminar el concepto de cuota numérica (no la calidad sino la cantidad)⁷⁵

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

12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.⁷⁶

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras "Los equipos, los materiales, las herramientas, los métodos y las técnicas defectuosas le impiden

74 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

75 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

76 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

al trabajador hacer bien su labor y sentir satisfacción por su desempeño. Esto se explica porque los trabajadores ahora no buscan solamente una buena remuneración, sino también buscan sentirse bien con la labor que realizan, buscan sentir que pueden hacer artículos buenos que les permitan sentirse orgullosos de la capacidad que tienen para realizar su tarea.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.⁷⁷

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

14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.⁷⁸

Para llevar a cabo la misión de lograr la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración como un plan de acción. Muchas veces los administradores del nivel intermedio son quienes se enteran de lo importante que es alcanzar la calidad y los administradores del nivel superior ignoran esto. Piensan que ya saben todo lo que necesitan saber. Se aferran a

⁷⁷ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

⁷⁸ IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

la idea de que “los que saben, saben”. Por esto los administradores del nivel intermedio tienen que persuadir a la administración superior para que se comprometa con la filosofía; de lo contrario no habrá esperanza de cambio.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

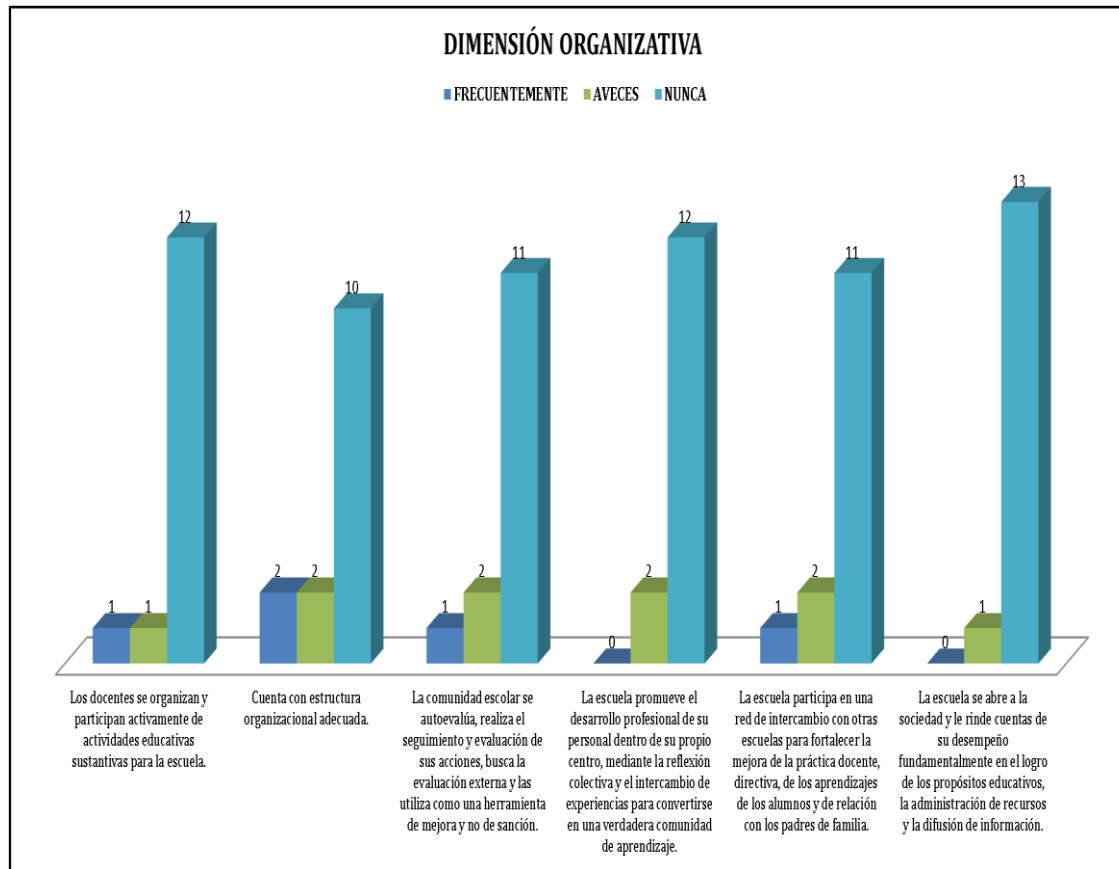
CUADRO N°01: ORGANIZACIÓN:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA				
Los docentes se organizan y participan activamente de actividades educativas sustantivas para la escuela.	1	1	12	14

Cuenta con estructura organizacional adecuada.	2	2	10	14
La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.	1	2	11	14
La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.	0	2	12	14
La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.	1	2	11	14
La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.	0	1	13	14

FUENTE: Guía de Observación aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

ANÁLISIS:



La guía de observación aplicada a los gestores en la **Dimensión Organizacional** tenemos que: La escuela nunca se abre a la sociedad y mucho menos rinde cuentas de su desempeño y de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información a la localidad en la que se desarrolla (13).

La escuela nunca promueve el desarrollo profesional de su personal y tampoco se organizan y participan activamente de actividades educativas sustantivas para la escuela (12).

En la comunidad escolar no se autoevalúa o se realiza el seguimiento y evaluación de acciones, no se busca la evaluación externa; la escuela no participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia (11).

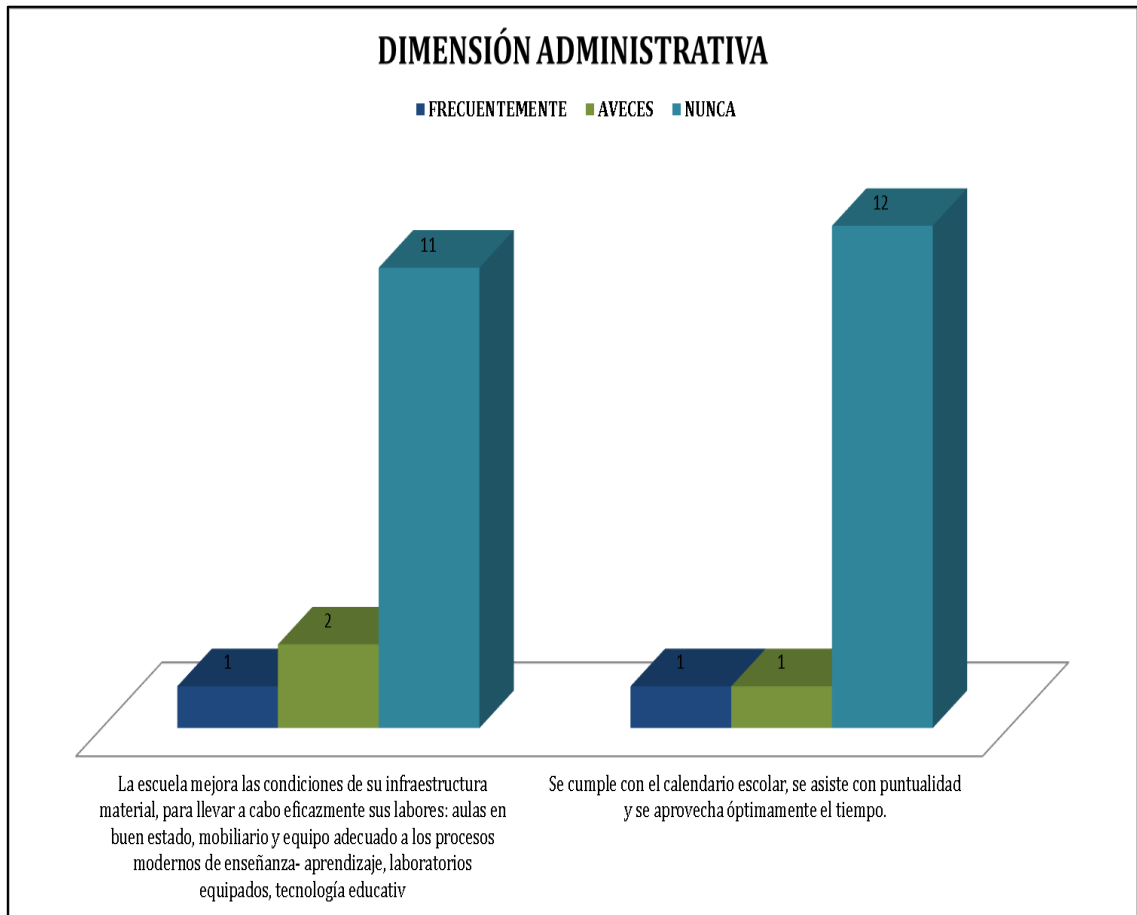
La I.E.I. no cuenta con estructura organizacional adecuada (10).

CUADRO N°02: ADMINISTRACIÓN:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA				
La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.	1	2	11	14
Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo.	1	1	12	14

Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

ANÁLISIS:



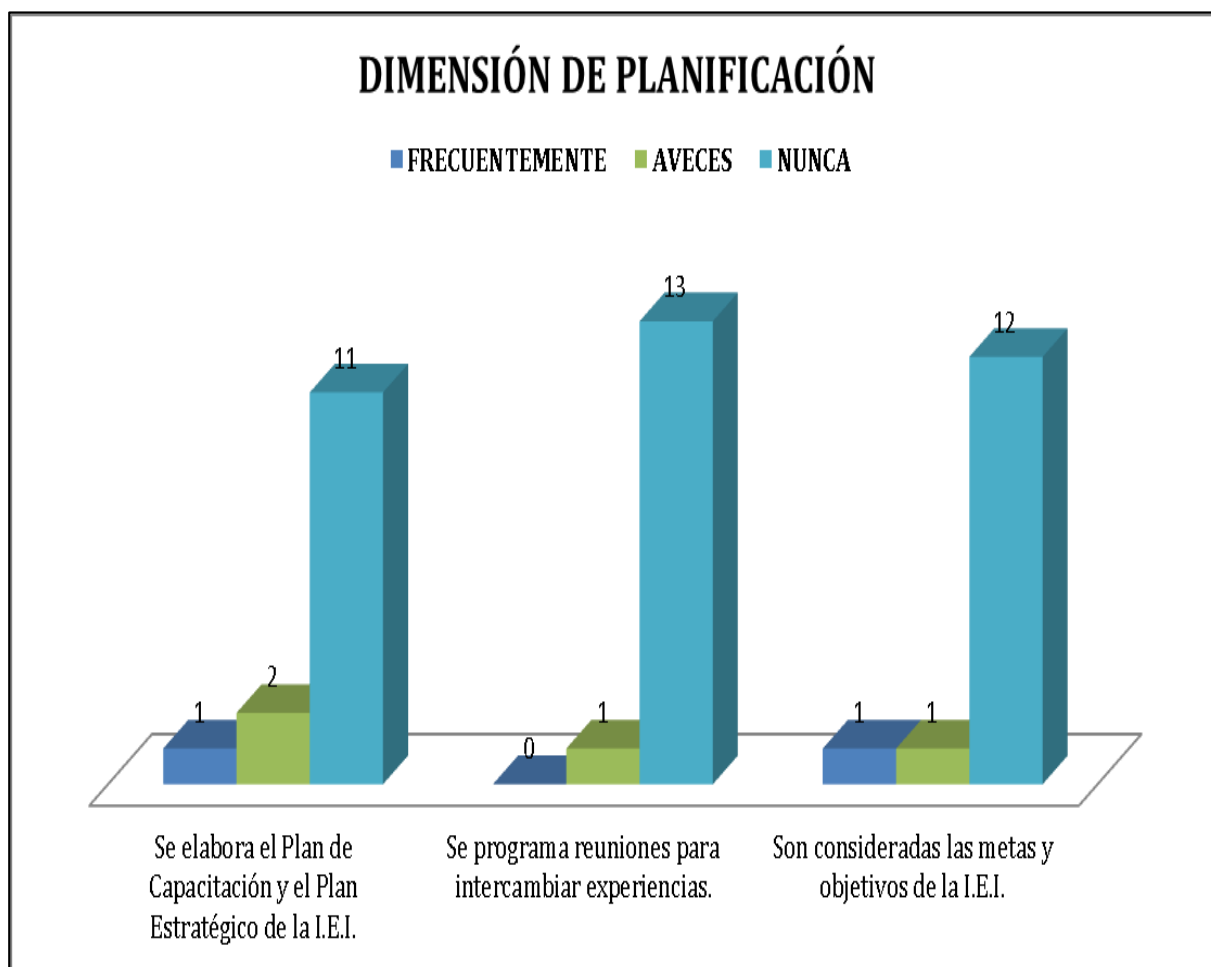
En la **Dimensión Administrativa** tenemos que de 14 gestores, (12) manifiestan que nunca se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo; (11) manifiesta que nunca en la escuela se mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza- aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

CUADRO N°03: PLANIFICACIÓN:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE PLANIFICACIÓN				
Se elabora el Plan de Capacitación y el Plan Estratégico de la I.E.I.	1	2	11	14
Se programa reuniones para intercambiar experiencias.	0	1	13	14
Son consideradas las metas y objetivos de la I.E.I.	1	1	12	14

FUENTE: Guía de Observación aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

ANÁLISIS:



FUENTE: Cuadro N°03

En la **Dimensión Planificación** tenemos que de 14 gestores observados; (13) manifiestan que nunca se programa reuniones para intercambiar experiencias.

(12) gestores dicen que nunca son consideradas las metas y objetivos de la I.E.I.

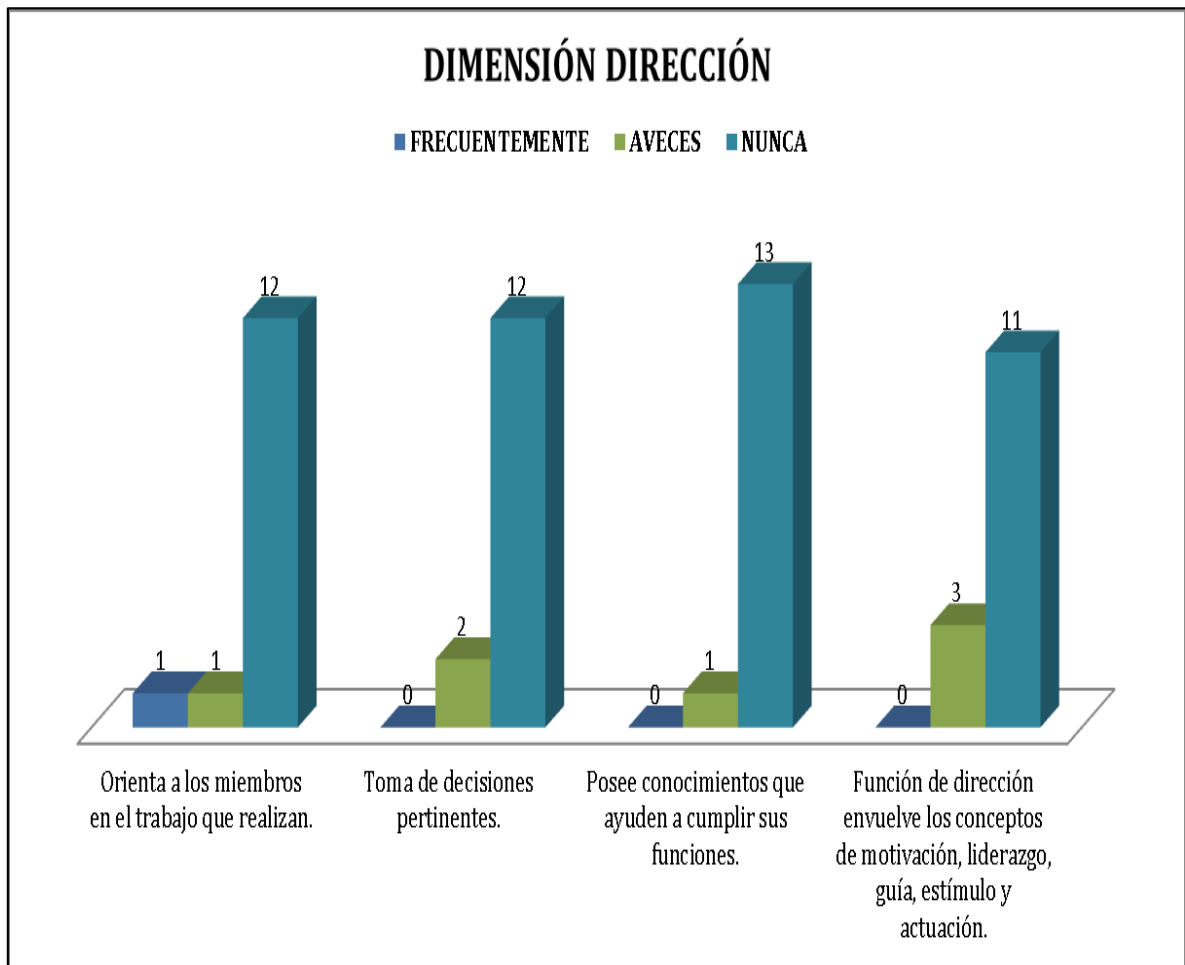
(11) gestores manifiestan que nunca se elabora un Plan de Capacitación y un Plan Estratégico en la I.E.I.

CUADRO N°04: DIRECCIÓN:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN				
Orienta a los miembros en el trabajo que realizan.	1	1	12	14
Toma de decisiones pertinentes.	0	2	12	14
Posee conocimientos que ayuden a cumplir sus funciones.	0	1	13	14
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	3	11	14

FUENTE: Guía de Observación aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

ANÁLISIS:



FUENTE: Cuadro N° 04

En cuanto a la **Dimensión Dirección**, tenemos que (13) gestores manifiestan que el Director no posee conocimientos que ayuden asumir sus funciones.

(12) gestores manifiestan que el Director nunca toma decisiones oportunas o pertinentes para la I.E.I.; tampoco orientan a los Docentes, Administrativos, en el trabajo que desarrollan.

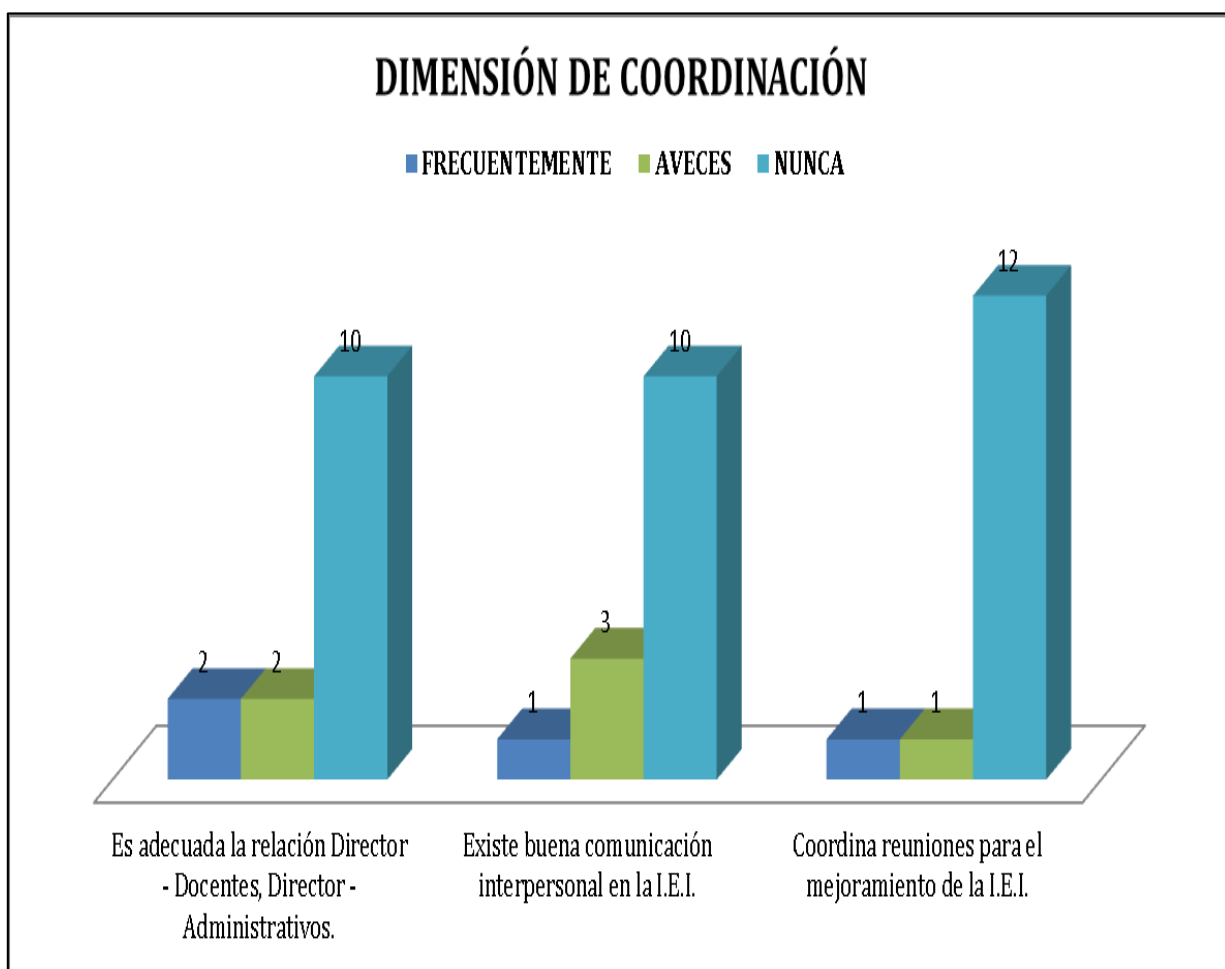
(11) gestores manifiestan que nunca las funciones que desarrollan los directores envuelven los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.

CUADRO N°05: COORDINACIÓN:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE COORDINACIÓN				
Es adecuada la relación Director - Docentes, Director - Administrativos.	2	2	10	14
Existe buena comunicación interpersonal en la I.E.I.	1	3	10	14
Coordina reuniones para el mejoramiento de la I.E.I.	1	1	12	14

FUENTE: Guía de Observación aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

ANÁLISIS:



FUENTE: Cuadro N° 05

En la Dimensión Coordinación; tenemos que de 14 gestores; (12) manifiestan que el Director nunca coordina reuniones para el mejoramiento de la I.E.I.

(10) gestores manifiestan que nunca se da una buena comunicación interpersonal entre colegas y trabajadores de la I.E.I.; tampoco es adecuada la relación entre Director – Docentes; Director – Administrativos.

3.1.2. Resultados de Encuesta.

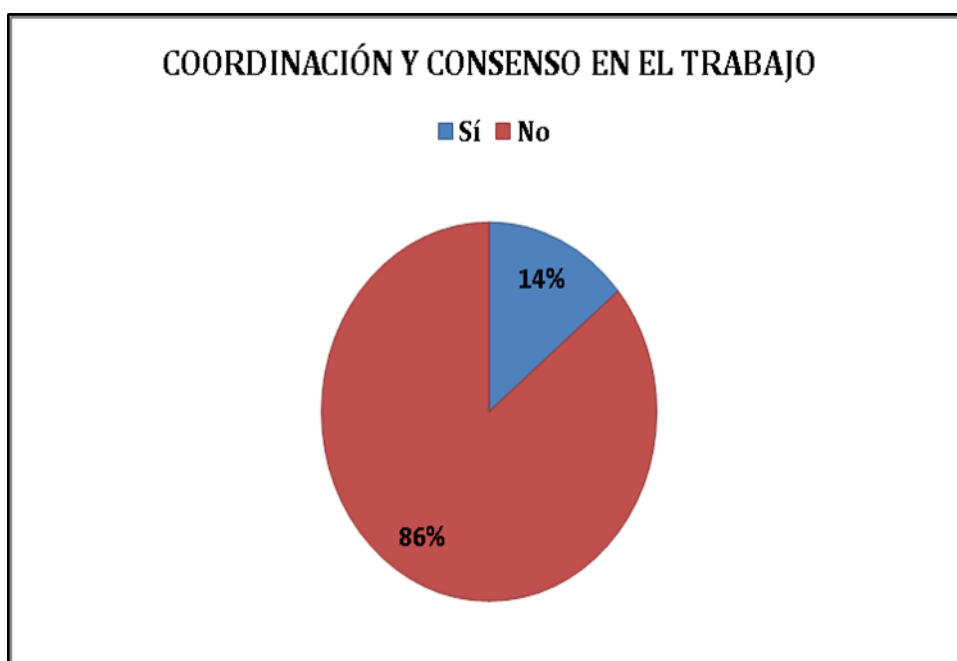
CUADRO N° 06: COORDINACIÓN Y CONSENSO EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.

¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis:

86% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.



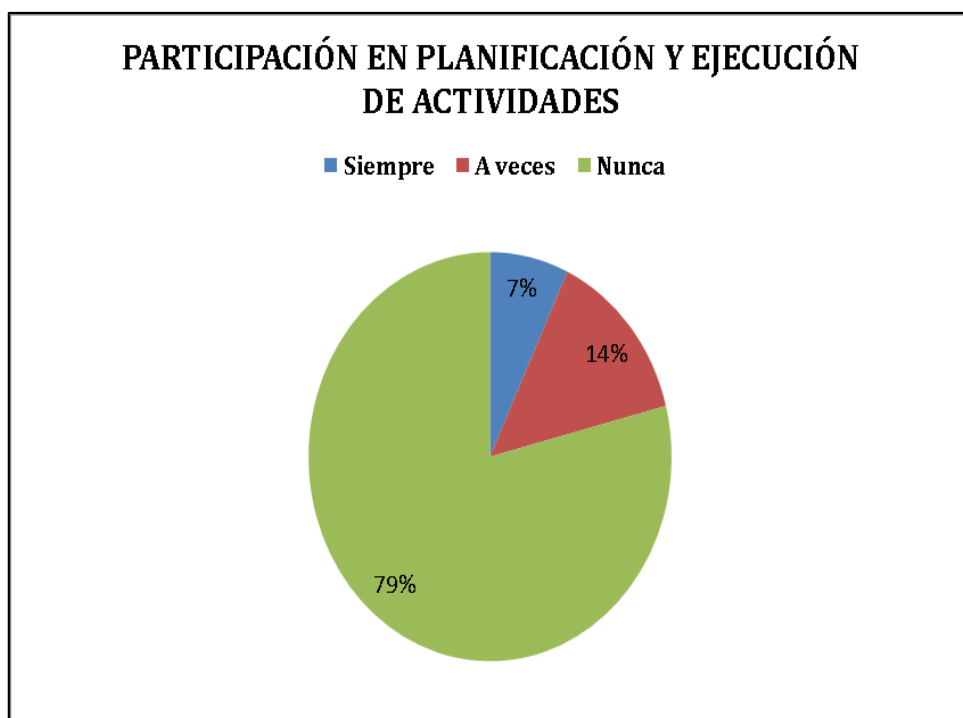
FUENTE: Cuadro N°06

CUADRO N° 07: DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.

¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?	N	%
Siempre	1	7%
A veces	1	7%
Nunca	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: La autoridad administrativa de la Institución nunca descentraliza las actividades y funciones; 86% de gestores manifestaron que nunca, 7% responden que a veces y siempre.



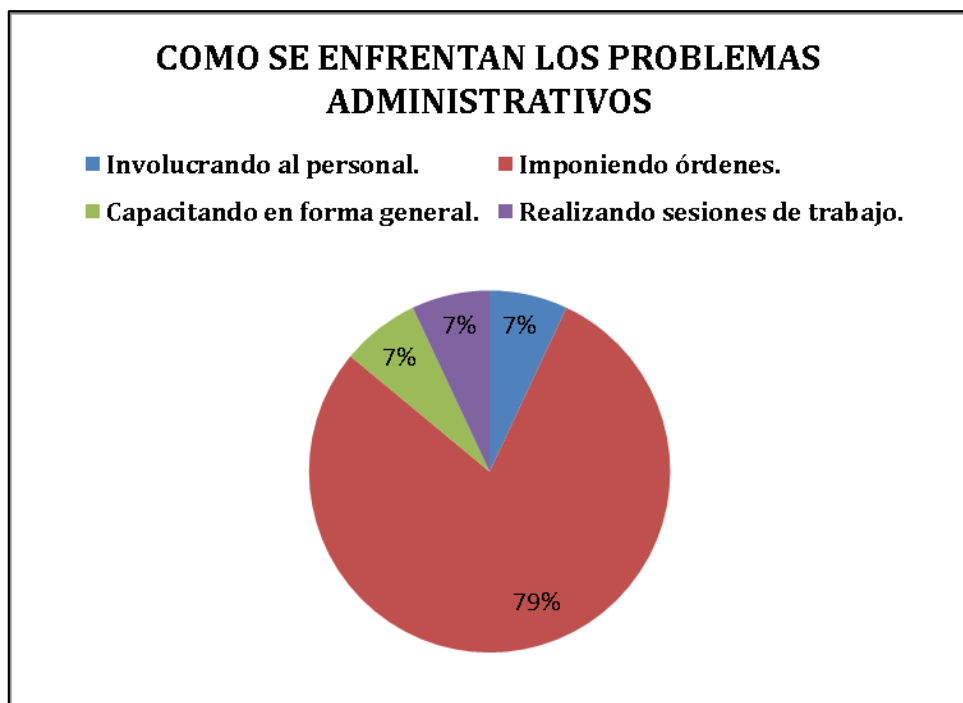
FUENTE: Cuadro N° 07

CUADRO N° 08: ENFRENTAMIENTO A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?	N	%
Involucrando al personal.	1	7%
Imponiendo órdenes.	11	79%
Capacitando en forma general.	1	7%
Realizando sesiones de trabajo.	1	7%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: La administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 79%. Esto desencadena incomodidad entre los trabajadores de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problemática.



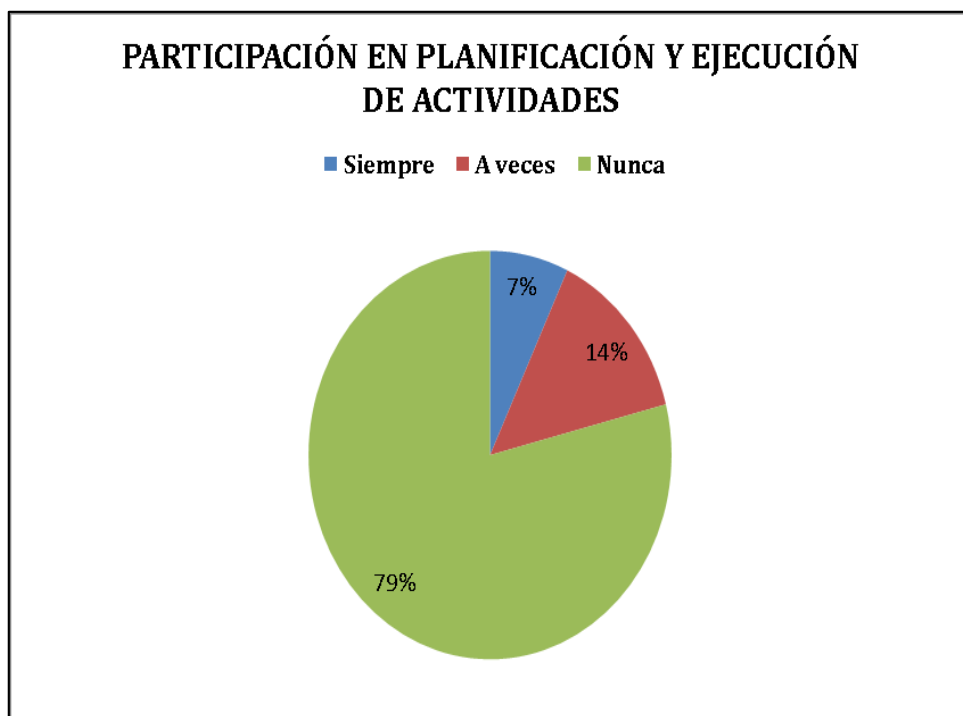
FUENTE: Cuadro N° 08

CUADRO N° 09: PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.

¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?	N	%
Siempre	1	7%
A veces	2	14%
Nunca	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 79% de los encuestados, señalan que no participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución; 14% responde que a veces. El director debe estar seguro que los actos y tareas que desempeñan sus miembros de la institución conduzcan hacia las metas establecidas.



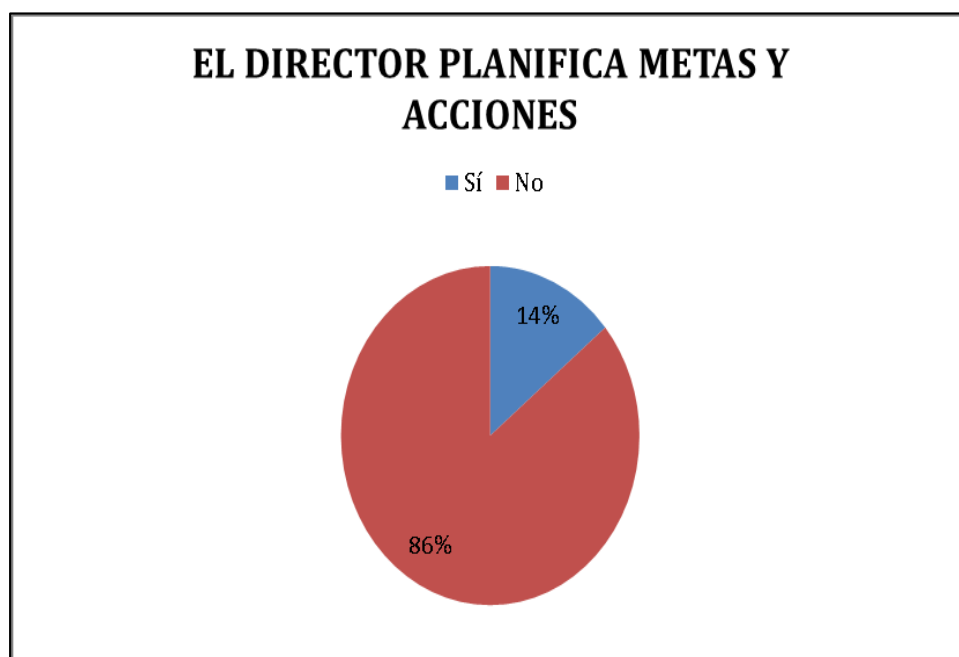
FUENTE: Cuadro N° 09

CUADRO N° 10: PLANIFICACIÓN DE METAS Y ACCIONES.

¿El director planifica las metas y acciones con antelación para ser desarrolladas en la I.E.?	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 86% de los encuestados responde que no existe planificación de metas y acciones con antelación por parte del director de la I.E; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.



FUENTE: Cuadro N° 10

CUADRO Nº 11: CONSIDERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA I.E.I.

¿Consideras adecuada la Gestión Administrativa en la I.E.?	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 93% de los gestores manifiestan que la gestión administrativa desarrollada en el centro que labora no es la adecuada; solo un 7% manifiesta lo contrario.



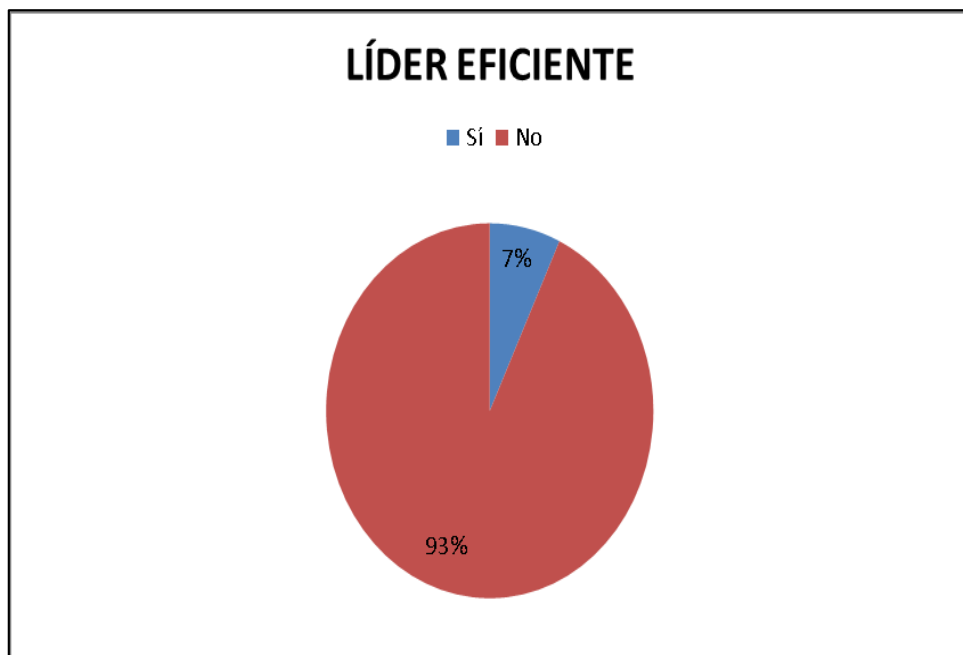
FUENTE: Cuadro N°11

CUADRO N° 12: NUESTRA I.E. CUENTA CON UN LÍDER EFICIENTE PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

¿Nuestra I.E. cuenta con un líder eficiente para mejorar la gestión administrativa?	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 93% manifiesta que no existe liderazgo por parte del director quien es el que maneja la I.E., a diferencia de un 7% que afirma que si existe liderazgo.



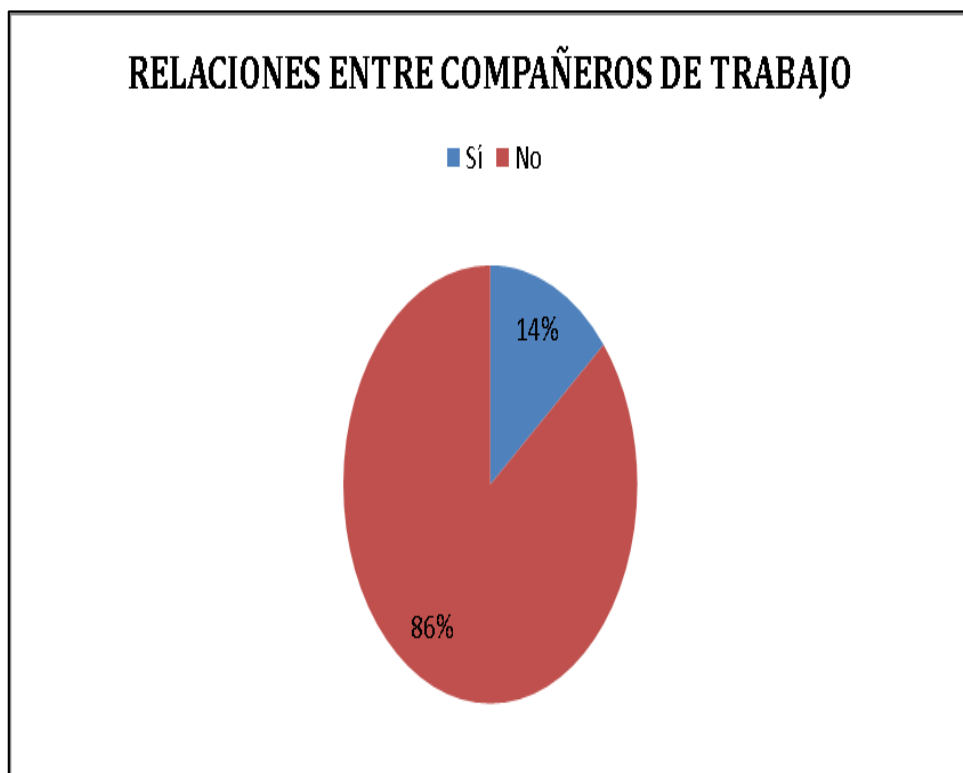
FUENTE: Cuadro N° 12

CUADRO N° 13: RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA I.E.I.

¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: Las relaciones interpersonales entre compañeros de labores no es buena 86% de los encuestados lo manifiesta. Lo que quiere decir que al no darse estas relaciones de la mejor manera tampoco existirá un buen trabajo.



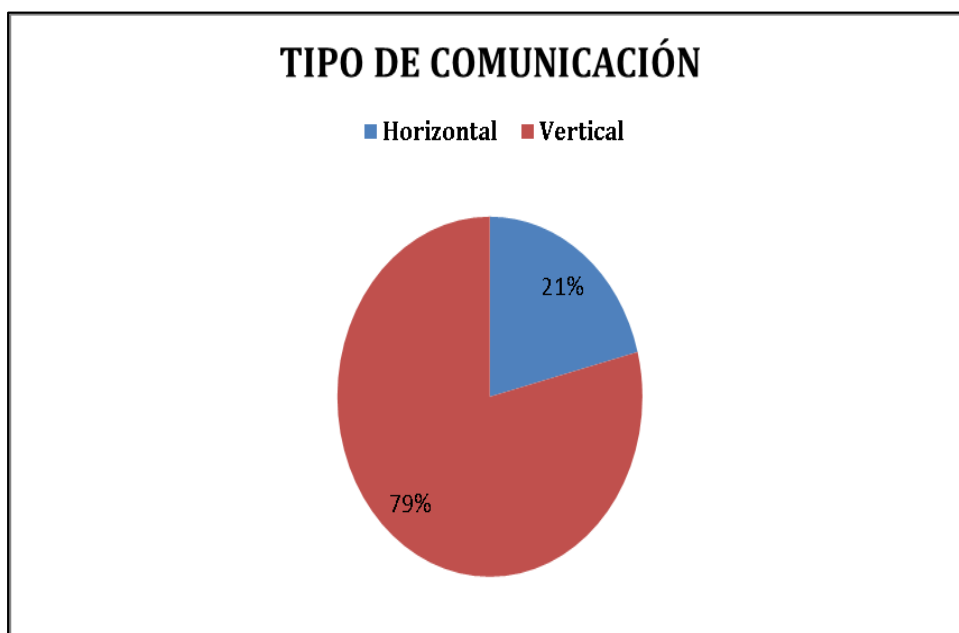
FUENTE: Cuadro N° 13

CUADRO N° 14: TIPO DE COMUNICACIÓN ENTRE GESTORES.

¿Tipo de comunicación entre gestores?	N	%
Horizontal	3	21%
Vertical	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 79% de los encuestados manifiestan que la comunicación entre ellos es de tipo vertical, donde el director es la autoridad y ellos solo asumen su rol de docentes. Para que se desarrolle una gestión administrativa eficiente se necesita del trabajo de todos no sólo de la directora.



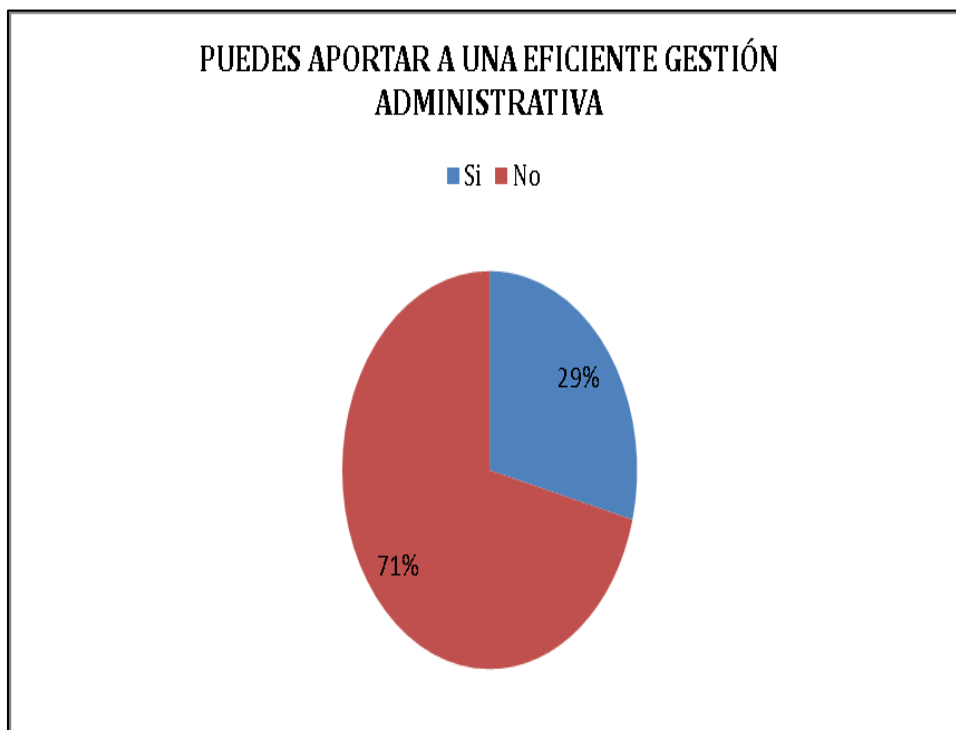
FUENTE: Cuadro N°14

CUADRO N° 15: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PAPEL DEL DOCENTE.

¿Crees que puedes aportar a la eficiente Gestión Administrativas?	N	%
Si	4	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 71% de los encuestados manifiestan que ellos no aportan a la gestión administrativa. Ellos manifiestan que esa parte de la gestión le corresponde a los directores, que ellos solo se deben dedicar a desarrollar su papel que es el de “enseñar”. La gestión administrativa engloba el trabajo en equipo lo que en la I.E.I. no se manifiesta, el siguiente cuadro lo demuestra.



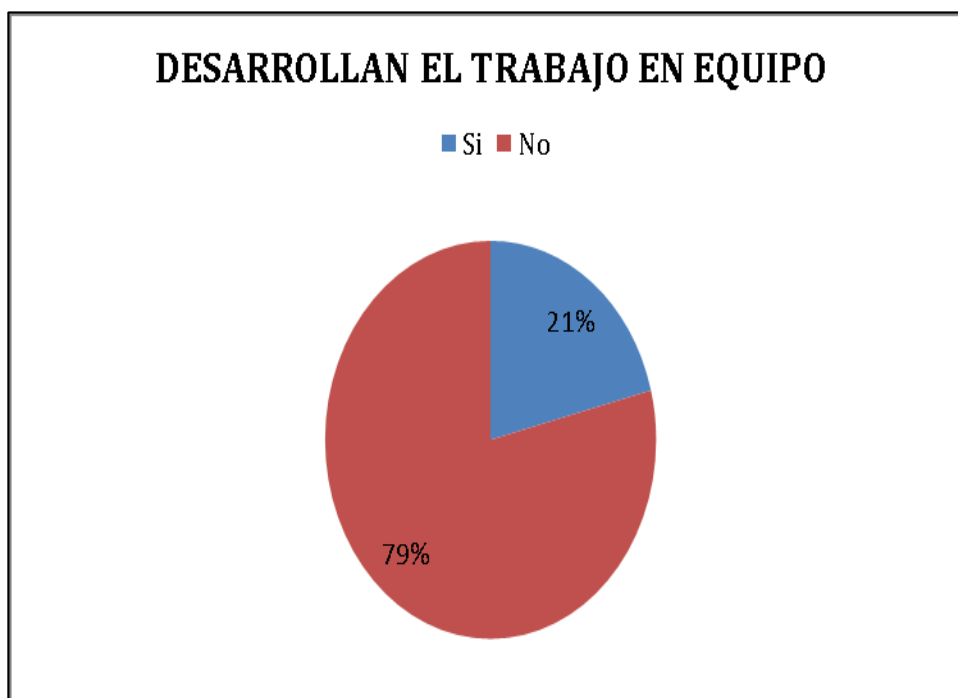
FUENTE: Cuadro N° 15

CUADRO N° 16: SE TRABAJA EN EQUIPO.

¿Se desarrolla el trabajo en equipo en mejora de la Gestión administrativa en la I.E.?	N	%
Si	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a Director, Administrativos y Docentes de la I.E.I. N° 489 "Estrellitas", Región Piura. Junio del 2014.

Análisis: 79% de los gestores manifiestan que no se trabaja en equipo. Esto lo podemos confirmar ya que líneas arriba se confirma que no existen buenas relaciones, no existe comunicación y no se trabaja en equipo, lo cual quiere decir que la gestión administrativa está en manos del director quien no es considerado el líder entre sus trabajadores.



FUENTE: Cuadro N° 16

3.2. MODELO TEÓRICO.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática.

La buena administración consiste en poner a las personas adecuadas en los puestos, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acciones que intenciones.

La gestión administrativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de la I.E.I., porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar de la I.E.I. y de la educación.

Transformar la gestión administrativa de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares — directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo—, y conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

3.2.2 Objetivo de la Propuesta.

Elaborar una Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 489 “Estrellitas, Región Piura.

3.2.3 Fundamentación.

➤ Fundamentos Teóricos:

Teoría del planeamiento estratégico de Peter Drucker; Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido. El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler; Este modelo manifiesta que un liderazgo puede ser exitoso si el estilo de liderazgo coincide con lo que demanda la situación. En este caso el administrador debe conocer el estilo de liderazgo que posee, conocer la situación en la que está inmerso; para posteriormente buscar la congruencia entre ambos.

Teoría de la Calidad Total de Edward Deming; Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y

cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad.

➤ **Fundamentación Pedagógica:**

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

La administración educativa debe tener de forma indispensable su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes.

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

➤ **Fundamento Administrativo:**

El término organización evoca la idea de orden, método o sistema, y como tal presenta ciertas características, a saber: objetivos y

metas bien definidas; estructuras clarificadas; funciones, tareas y responsabilidades bien definidas; actividades coordinadas; y calendarización.

Luego que se ha planificado, es necesario ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros del centro escolar, para así lograr los objetivos y metas planificadas, actividades que corresponden al proceso denominado Organización.

Al interior de la educación, la organización tiene como objetivo específico la educación de los escolares a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, ello con una acertada adecuación de los elementos integrantes del centro; esto es que, el centro educativo constituye un marco para el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente; y este marco está conformado por varios elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se llevarán a cabo los procesos curriculares y de enseñanza, los que influirán en la actividad docente y en el aprendizaje de los discentes.

Así mismo para que la I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

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

TALLER N°01: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Resumen:

Al colocar en el centro de la calidad educativa a la escuela, y considerar que las estructuras intermedias y superiores están al servicio de ésta, en donde los planteles tendrán un amplio margen para tomar decisiones, se requieren nuevas rutas de acercamiento dirigidas a la transformación de la gestión administrativa; por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familias y comunidad sea eficiente.

En este marco de mejora de la calidad, se ha de llegar a construir una nueva gestión administrativa entendida como una dimensión inherente a la organización educativa que apoya, interactúa y centra su quehacer en el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales. Para el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, generando ventaja competitiva, diferenciando nuestros servicios y de esta forma dar valor agregado a su gestión.

Fundamentación:

Se fundamenta en la Teoría del planeamiento estratégico de Peter Drucker; Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de

¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo, en un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler; Este modelo manifiesta que un liderazgo puede ser exitoso si el estilo de liderazgo coincide con lo que demanda la situación. En este caso el administrador debe conocer el estilo de liderazgo que posee, conocer la situación en la que está inmerso; para posteriormente buscar la congruencia entre ambos.

Objetivo:

Reflexionar sobre la importancia de desarrollar una gestión administrativa eficiente en la I.E.I.

Análisis Temático:

TEMA N°01: Conceptualización de Gestión Administrativa.

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.

- Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “Palo palito”.

➤ **Actividad Formativa:**

- Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “La carpintería”.
- Se promueve la reflexión personal y el compromiso.

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

- Se sistematiza las respuestas.
- Se da el sustento teórico de la gestión administrativa y los principios orientadores de esta.
- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.

B. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre la gestión administrativa.

- Exposición del fundamento teórico de gestión administrativa y sus esferas a través de Power Point.
- Dialogo argumentativo sobre el tema.

➤ Exposición del Tema:



LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA HACE QUE LA EDUCACIÓN SEA FUNCIONAL EN LA VIDA DE LOS ESTUDIANTES, YA QUE IMPARTE EFECTIVIDAD A LOS RECURSOS HUMANOS. AYUDA A OBTENER MEJORES PRODUCTOS, SERVICIOS Y RELACIONES HUMANAS.



LA MISIÓN DE ESTE COMPONENTE ES SERVIR DE APOYO EFICAZ , EFICIENTE Y OPORTUNO CON RESPUESTAS CLARAS A LAS DEMANDAS FUNDAMENTALES QUE SE GENERAN EN LA PROPUESTA EDUCATIVA Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EN EL MARCO DE LAS FUNCIONES Y PROCESOS DE LA DOCENCIA, GUIADAS POR DIRECTRICES DE CALIDAD TOTAL.

PARA EL CUMPLIMIENTO DE ESTA MISIÓN ADMINISTRATIVA SE DEBE CONTAR CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA ESTRUCTURADA QUE POSIBILITE LA ACTIVIDAD COTIDIANA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO DEL SABER, DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL INDIVIDUO Y DE SU PROYECCIÓN COMUNITARIA, POSIBILITANDO TODAS LAS ACCIONES QUE FACILITEN LA OBTENCIÓN DE LOS FINES PROPUESTOS, CONTANDO CON UNA ORGANIZACIÓN INTERNA REGIDA POR EL GOBIERNO ESCOLAR ESTRUCTURADO



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a la información.

TEMA N°02: Procesos de Gestión.

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ **Actividad Formativa:**

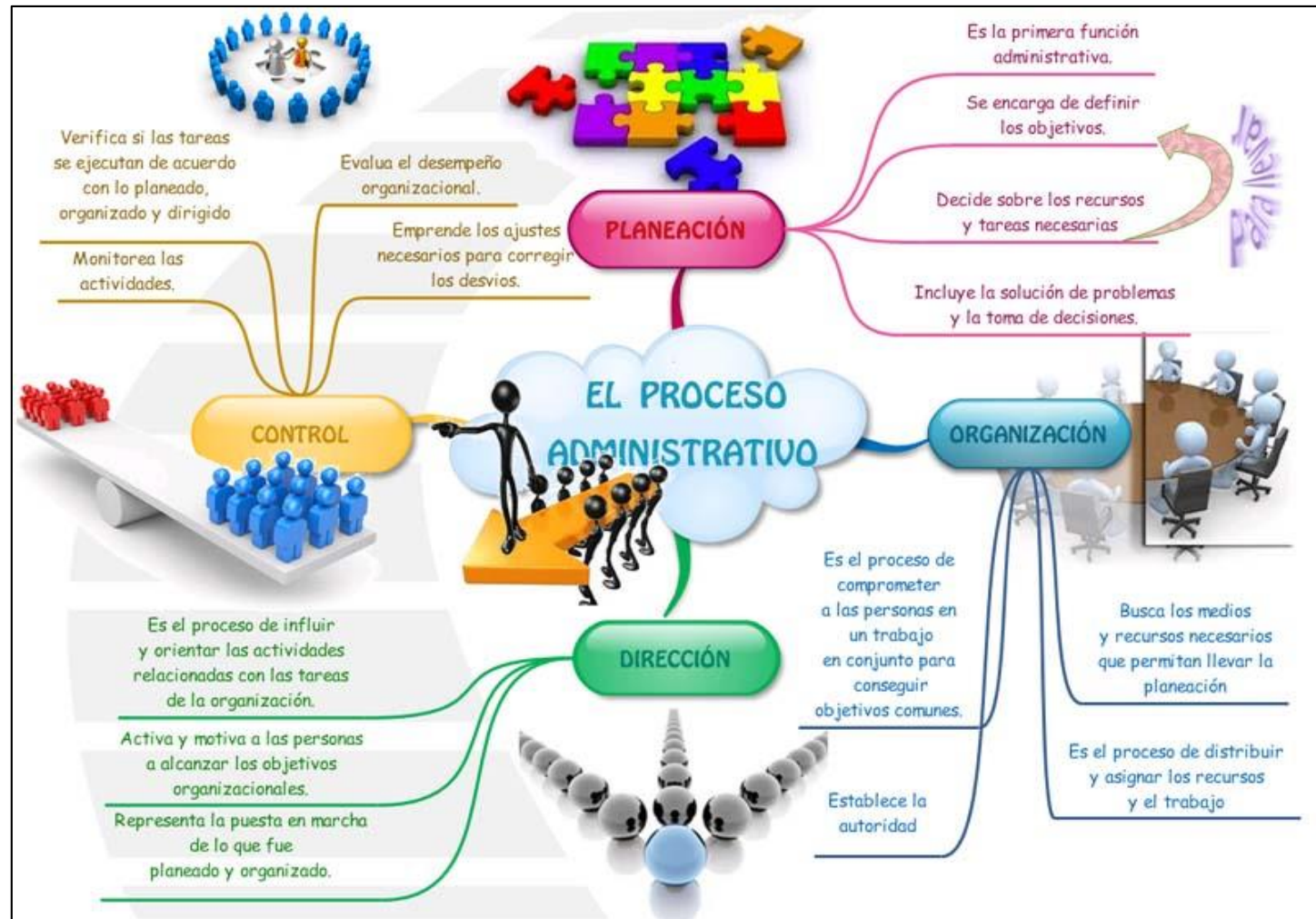
A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Cuáles son los procesos de gestión?

- Se sistematiza las respuestas.
- Se da el sustento teórico de los procesos de gestión.
- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.

B. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre los procesos a:

- Exposición del fundamento teórico del proceso de gestión a través de Power Point.
- Dialogo argumentativo sobre el tema.

➤ **Exposición del Tema:**



PLANEACIÓN:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.



DIRECCIÓN:

Toma decisiones, delega funciones, descentraliza.



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a la información.

EJECUCIÓN:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.



CONTROL:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a la información.

TEMA N°03: Gestión Administrativa en la I.E.

➤ Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ Actividad Formativa:

C. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Cómo es la Gestión Administrativa en la I.E.I.?

- Se sistematiza las respuestas.
- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.

D. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre los procesos a:

- Exposición en grupo del análisis de la gestión administrativa en la I.E.I.
- Dialogo argumentativo sobre el tema.

➤ **Exposición del Tema:**



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a la información.

Desarrollo Metodológico:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación.➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes.➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.➤ Síntesis del tema tratado en la reunión.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
--	---

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Julio del 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

EVA
LUA

CIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los

objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

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

I. OBJETIVOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. CONTENIDOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
CONTENIDOS Y TEMAS (RESPONDER)		
El tema que más me gustó fue:	
El tema que menos me gustó fue:	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	
El tema más útil fue:	
III. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR (MARCA CON UNA X)		

1.La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI		NO
2.La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3.El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4.El dominio del tema por parte del facilitadora sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. Conocer las definiciones de Gestión administrativa, determinará los procesos de desarrollo de la I.E.
2. Conocer su importancia dentro de la I.E., determinará la definición de nuevos roles.

Recomendaciones:

1. Antes de empezar cualquier taller es muy importante motivar a los participantes.
2. Es indispensable aplicar estas temáticas en la Institución Educativa.

Bibliografía:

- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- WINTER, Robert. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

TALLER N°02: PLANEANDO NUESTRO DESTINO.

Resumen:

Para lograr una gestión administrativa eficiente el directivo docente debe asumir una postura epistemológica específica que le permita conocer y entender la Institución Educativa, establecer un modelo de trabajo pertinente a la realidad institucional, crear las condiciones necesarias que le permitan materializar sus ideas y prestar un servicio útil a la comunidad educativa, contando con la participación de todos los estamentos.

Fundamentación:

Se fundamenta en la Teoría del planeamiento estratégico de Peter Drucker; se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan. El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

Teoría de la calidad total de Edward Deming pues las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de

funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse.

Objetivo:

Tener conocimiento y reflexionar sobre la importancia de la participación y la organización.

Análisis Temático:

TEMA N°01: El Planeamiento Estratégico.

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ **Actividad Formativa:**

A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Qué entendemos por planeamiento estratégico?

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre el planeamiento estratégico.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

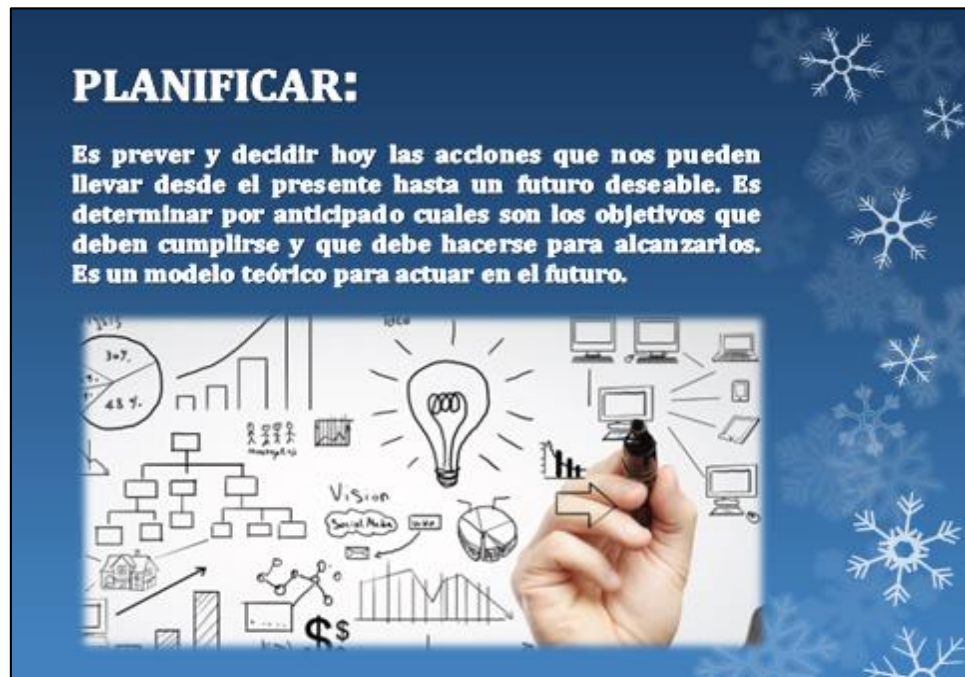
B. Exposición característica del planeamiento estratégico a través de un power point.

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

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

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

➤ **Exposición del Tema:**

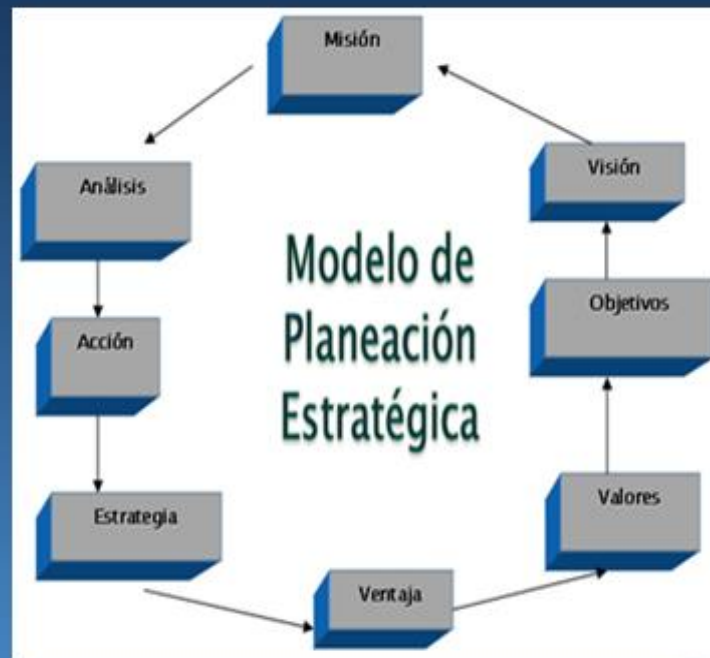


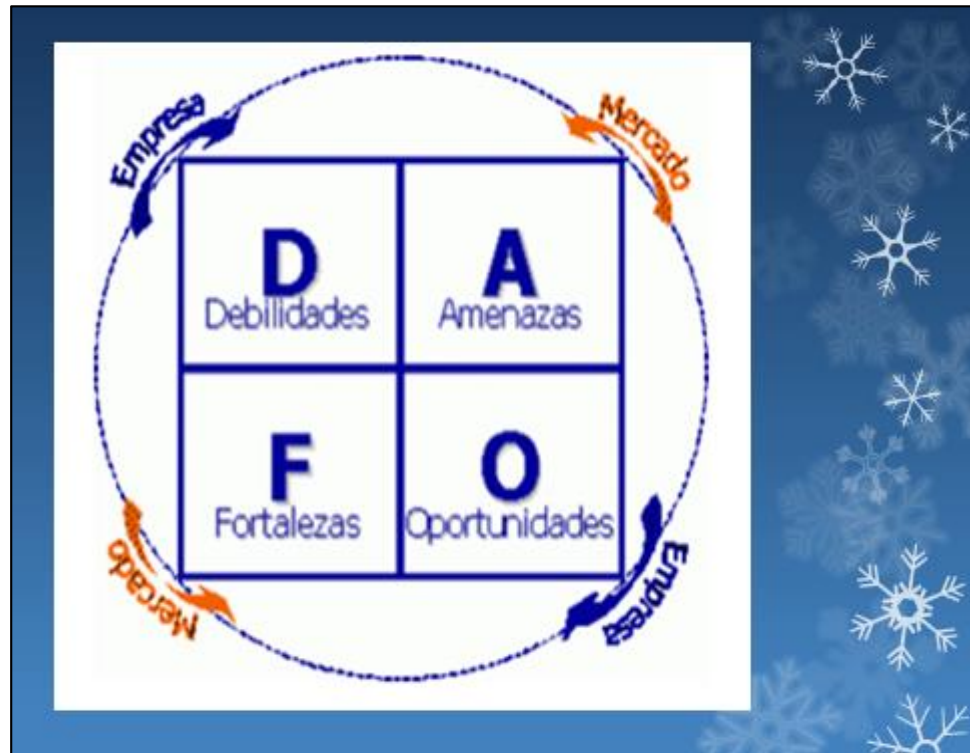
ESTRATEGIA:

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Es el proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y factores internos y externos.



La Planificación Estratégica





FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información

Tema N°02: El Proyecto Educativo Institucional (PEI).

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ **Actividad Formativa:**

A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Qué entendemos por PEI?

- Se organiza la información dada por cada grupo.

- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre el PEI.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

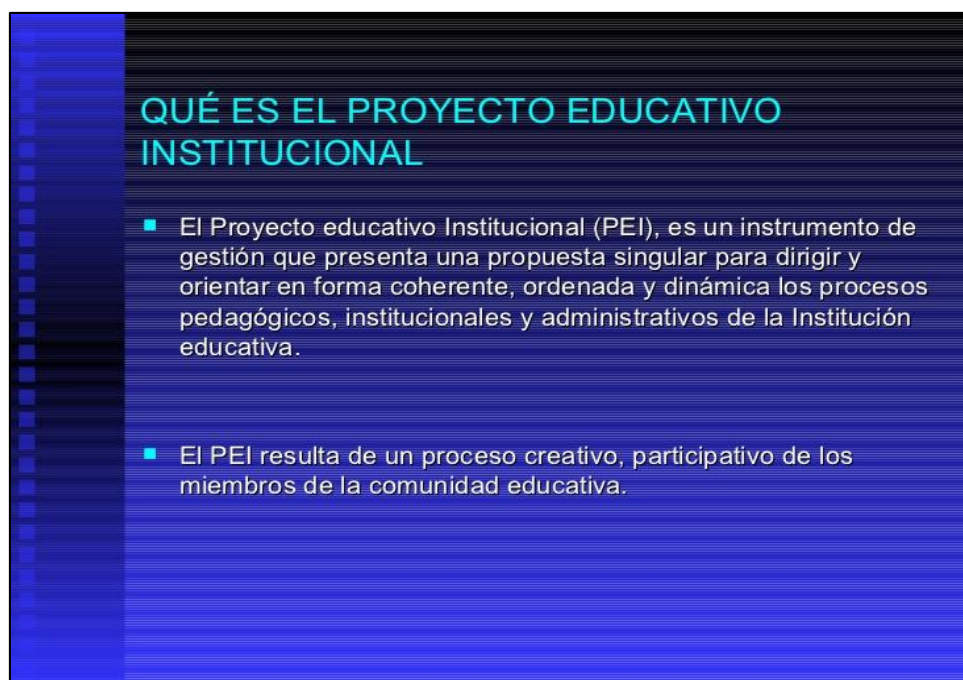
B. Exposición característica del PEI a través de un power point.

- En equipos comentan y realizan una definición de PEI.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

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

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

➤ **Exposición del Tema:**



QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

- El Proyecto educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa.
- El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

¿Por qué elaborar el Proyecto Educativo Institucional?

- Porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario: la Institución Educativa.
- Proporciona una marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la IE.
- Es una respuesta de cada IE a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país.
- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de educación.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación.

¿Qué características presenta el PEI?

1. Temporalidad

- Establece objetivos para el mejoramiento de la IE en el mediano y largo plazo.

2. Demanda

- Responde a las expectativas de la comunidad a la que pertenece la IE

3. Participación

- Promueve la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo involucrando a los padres de familia y alumnos.

4. Evaluación

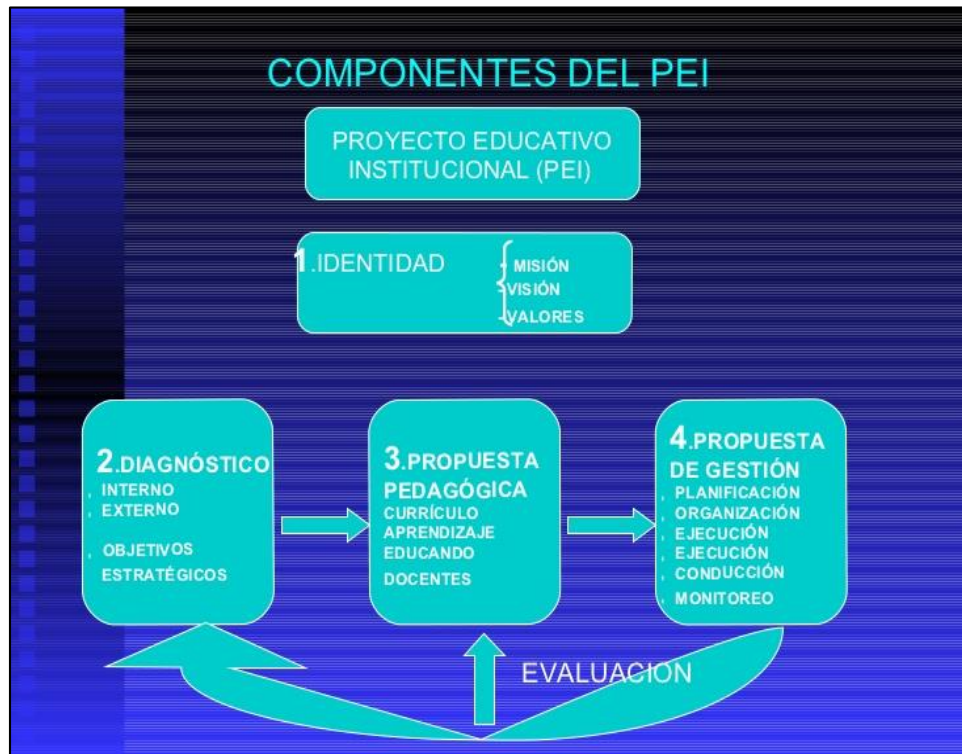
- Facilita las medidas correctivas y oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación.

¿Quién lidera la construcción del PEI?

- El director de la Institución educativa es el que conduce el proceso de construcción del PEI y, a la vez, convoca y orienta su planificación. Es el actor principal que debe conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes y trabajadores administrativos y de servicio.

COMPONENTES DEL PEI

- 1. IDENTIDAD
 - 2. DIAGNÓSTICO
 - 3. PROPUESTA PEDAGÓGICA
 - 4. PROPUESTA DE GESTIÓN
-
- La propuesta pedagógica es el centro del PEI porque define el carácter educativo de la institución.



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

Tema N°03: Aplicamos lo Aprendido.

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ **Actividad Formativa:**

- A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Qué importante es en nuestra I.E.I. el manejo de diversas técnicas de planeación?

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

B. Exposición de técnicas que deberían utilizar para mejorar la gestión administrativa a través de un power point.

- En equipos comentan y llegar a un acuerdo de que técnica utilizar.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

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

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

➤ **Exposición del Tema:**



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a investigación.

Desarrollo Metodológico:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación.➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.➤ Repaso y/o control de los requisitos.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Agosto del 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

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

I. OBJETIVOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO

3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. CONTENIDOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
CONTENIDOS Y TEMAS (RESPONDER)		
El tema que más me gustó fue:	
El tema que menos me gustó fue:	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	
El tema más útil fue:	
III. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR (MARCA CON UNA X)		
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR
4. El dominio del tema por parte del	BUENO	REGULAR
		MALO

facilitadora sido:			
5. 5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. Reconocer y reflexionar sobre la importancia de diversas técnicas y planes para saber proponer nuestros objetivos, nuestra misión y visión.

Recomendaciones:

1. Antes de empezar cualquier taller es muy importante motivar a los participantes.
2. Es indispensable aplicar estas temáticas en la Institución Educativa.

Bibliografía:

- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- WINTER, Robert. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

TALLER N°03: IDENTIFICANDO EL LIDERAZGO Y CONOCIENDO EL TRABAJO EN EQUIPO.**Resumen:**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

El trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge

de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

Fundamentación:

Se fundamenta en la Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler; Este modelo manifiesta que un liderazgo puede ser exitoso si el estilo de liderazgo coincide con lo que demanda la situación. En este caso el administrador debe conocer el estilo de liderazgo que posee, conocer la situación en la que está inmerso; para posteriormente buscar la congruencia entre ambos.

Objetivo:

Fortalecer la gestión administrativa de la I.E. a través del liderazgo y del trabajo en equipo.

Análisis Temático:

Tema N°01: Ser Líder.

➤ **Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:**

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Presentación de objetivos de la temática.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ **Actividad Formativa:**

A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Quién es un líder?

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre liderazgo.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

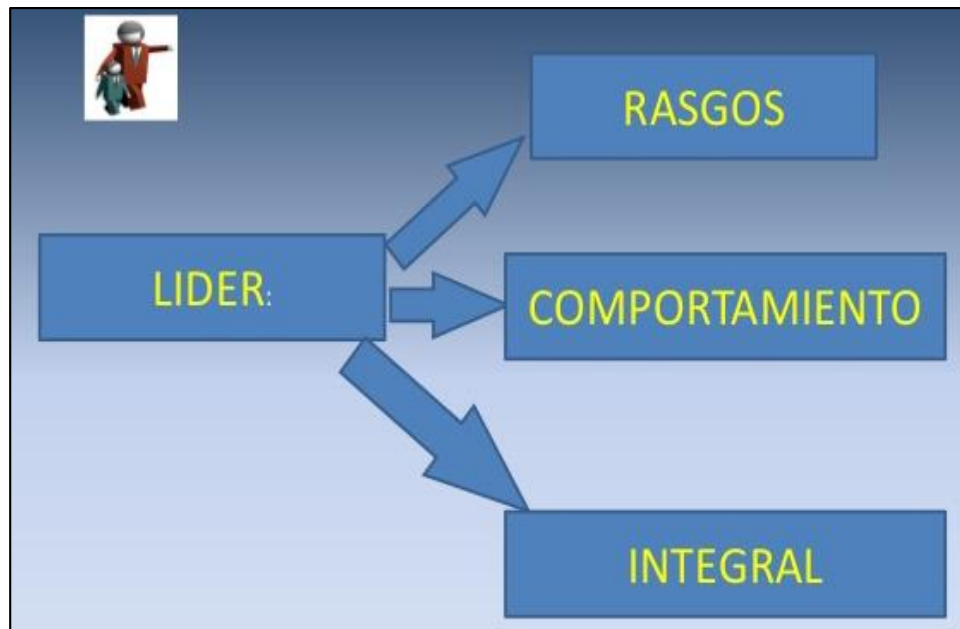
B. Exposición de las características del líder a través de un power point.

- En equipos comentan.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

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

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

➤ **Exposición del Tema:**



Tomando en cuenta los rasgos , para determinar un buen líder, es aquí donde se puede establecer diferencia de un líder a un seguidor, y un buen líder a los ineficientes tomando en cuenta rasgos como los físicos y psicológicos de la persona que opta por ser líder así como la energía que lo rodea y su apariencia.



Un líder tiene una fuerte
necesidad emocional y al
mismo tiempo ser agradable
y
bien centrado, es
escrupuloso y abierto a
nuevas experiencias...



CARACTERISTICAS:

*Todos los líderes deben identificar se en las mismas características; pero
En tanto el hecho que no domine alguna de ellas no quiere decir que no
este apto para ser un buen líder.*



FUENTE: Elaborado por la Investigadora de acuerdo a información.

Tema N° 02: Somos un Equipo y trabajamos como tal.

➤ Bienvenida y presentación de Objetivo del Tema:

- Bienvenida a participantes y especialistas invitados.
- Organización de los grupos de trabajo.

➤ Actividad Formativa:

A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Trabajamos en Equipo?

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre trabajo en equipo.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

B. Exposición de las características del trabajo en equipo a través de un power point.

- En equipos comentan.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

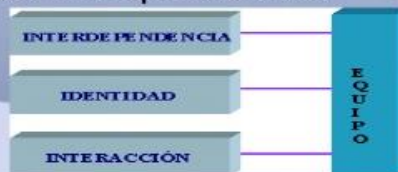
C. Mediante una exposición diálogo se explica los procedimientos del dominio de uno mismo.

- Sacan conclusiones y las representan.

➤ **Exposición del Tema:**

Equipo y Trabajo en Equipo

- Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos indispensables:



- Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.



- Creados para diseñar nuevos productos o servicios, nuevos procesos, o campañas, nuevos proyectos.

EQUIPOS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



- La conformación de este tipo de equipos puede ser de manera permanente o específica. Este tipo de equipos puede ser creado para solucionar crisis existentes o potenciales. Este tipo de equipos deben estudiar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas



o servicios, desarrollan los nuevos servicios o enfoques, producen y entregan los nuevos procedimientos y el resultado de los conceptos

FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

Desarrollo Metodológico:

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación.➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. ➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ➤ Síntesis del tema tratado en la reunión. ➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Setiembre del 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 3			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			

11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

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

I. OBJETIVOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. CONTENIDOS DEL TALLER (MARCA CON UNA X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO

4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
CONTENIDOS Y TEMAS (RESPONDER)			
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:		
III. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR (MARCA CON UNA X)			
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitadora sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El buen líder y el trabajo en equipo son algunas de las herramientas para mejorar el clima laboral y sobre todo mejorar la gestión administrativa en la I.E.

Recomendaciones:

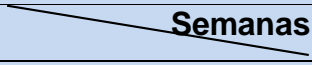
1. Los talleres deben aplicarse en la I.E. a fin de impulsar buenas relaciones y mejorar la gestión administrativa.
2. Los talleres deben desarrollarse con frecuencia para mejorar un buen clima organizacional y mejorar la gestión administrativa.

Bibliografía:

- ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
- BORISOFF, Víctor.1991. Gestión de conflictos. Madrid.

- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- RALP, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 489 “ESTRELLITAS”, REGIÓN PIURA.									
FECHA POR TALLER	TALLER N° 1			TALLER N° 2			TALLER N° 3		
Meses	JULIO			AGOSTO			SETIEMBRE		
Actividades  Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
------------------	----------	-----------------	-------

Remuneraciones:			
➤ Capacitadores	1 persona	S/ 400.00	S/ 400.00
➤ Facilitador	1 persona	S/ 200.00	S/ 200.00
Viáticos y asignaciones:			
➤ Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00
TOTAL			S/ 900.00

Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
➤ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
➤ Fólder	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lapiceros	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lápices	14 unidades	S/ 1.00	S/ 14.00
Material de enseñanza:			
➤ Tizas	1 caja	S/ 9.00	S/ 9.00
➤ Plumones para papel	14 unidades	S/ 3.00	S/ 42.00
➤ Papelotes	50 unidades	S/ 0.40	S/ 20.00
Soporte informático:			
➤ USB	1 unidad	S/ 18.00	S/ 18.00
Servicios:			
➤ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
➤ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
➤ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
➤ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
TOTAL			S/1586.00

Resumen del Monto Total	
✓ Recursos Humanos	S/ 900.00
✓ Recursos Materiales	S/1586.00
TOTAL	S/2486.00

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: SALAZAR SANTUR, María Elisa.

CONCLUSIONES

1. La I.E.I. N° 489 “Estrellitas” presenta deficiencias en su gestión administrativa ya que no se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar y monitorear proyectos o acciones educativas; en su Plan Estratégico no se ve reflejada la misión, visión y objetivos que determinen la estructura y funcionalidad de la Institución como tal; carece de presupuesto económico, adquisición de espacios físicos, construcción de una infraestructura básica, capacitación a docentes, implementación de audiovisuales y equipamiento tecnológico, etc. Esto ha determinado sin lugar a dudas malestar a nivel administrativo, pedagógico y organizacional.
2. Ante la realidad diagnosticada, se elaboró la propuesta denominada “Estrategia de Planificación para mejorar la deficiente Gestión Administrativa en la I.E.I. N° 489 Estrellitas”

3. La hipótesis quedó debidamente confirmada, o sea se justificó el problema.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre gestión administrativa con el propósito de alcanzar el bienestar y desarrollo en la I.E. y en las Instituciones de la Región.
2. Aplicar la Estrategia de Planificación para mejorar la Gestión Administrativa.
3. Ampliar las investigaciones sobre esta problemática.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.
2. ALVARADO, OTONIEL. (1998) Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Lima-Perú. Editorial Fondo de Desarrollo Editorial.
3. ALVARADO. Administración Gerencial. 2000.
4. ÁLVAREZ OYARCE, Otoniel (2008). Cambios en la Gestión Educativa.
5. ARMAS, M. (1998): "Dirección integral de centros educativos". Tórculo. Santiago de Compostela. Buenos Aires-Argentina, Editorial Espacio.
6. CARRASCO DÍAZ, Sergio O. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Aplicación en educación y otras ciencias sociales. Primera Edición. Editorial San Marcos. Lima Perú.
7. COLMENARES M, (2004) Gestión Administrativa del director en la aplicación de la transversalidad como herramienta didáctica en los

planteles de I y II etapa de Educación Básica. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Maracaibo.

8. CONS RODRÍGUEZ, NÉSTOR. (2004) La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México.
9. CORREA DE MOLINA, CECILIA. (1997). Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Bogotá-Colombia. Aula Abierta, Editorial Magisterio.
10. DEMING, W. Edwards. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
11. DÍAZ DÍAZ, Hugo (2008). Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima: Educativo. Madrid.
12. DRUCKER, Peter F. (1954). The Practice of Management, pp 62-63. EDICIONES LEXUS. 2005. Diccionario Enciclopédico. Lima Perú.
13. DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
14. DRUCKER, Peter. (2001). De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.
15. DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
16. FIEDLER, F.E. and Chemers, M.M. (1974). Leadership and Effective Management, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
17. GALLEGOS ALVAREZ, Juan. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Editorial San Marcos. Lima Perú.
18. GENTO PALACIOS, SAMUEL (1996) Participación en la Gestión Educativa, La Participación como Estrategia de Intervención en la Gestión y Organización Participativa en el Ámbito Educativo. Madrid-España, Editorial Santillana, Aula XXI.
19. GENTO PALACIOS. (1996). Modelo de Calidad Total adaptado a las Instituciones Educativas.

20. GÓMEZ Gallardo, Luz Marina. Julio César Macedo Buleje. (2010). Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14.
21. GOODSTEIN, L. (2005). "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. pp. 3-6-197.
22. HERMIDA, Jorge y otros. (1996). Administración Estratégica. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
23. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
24. HUARIPATA, J. (2006). Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público "Hno. Victorino Elorz Goicochea".
25. ITLOW, Howards S. y Shelly J. (1993). Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
26. JIMÉNEZ (2007) Gestión Administrativa Docente y la ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Maracaibo.
27. KATZENBACH, Jon. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
28. KNEZEVICH, STEPHEN (1969:s.pág). Administration of Public Education. Harper and Row. s.r.
29. LINARES PACHECO, Manuel (2006). Calidad de la Gestión Educativa.
30. MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91
31. MARTÍNEZ BOOM, ALBERTO. (2004). De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización en América Latina. Editorial Anthropos. Barcelona. Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia
32. MATUS, Carlos. (1987) "Política, Planificación y Gobierno" en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

33. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
34. MINAYA ALBARRACÍN, Dante (2008). La Gestión Educativa en el Perú.
35. MINEDU (2008). Proyecto de Municipalización de la Educación. Lima.
36. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
37. MONTANER, Ramón. (2003). Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
38. OEA. (1974: s.pág). Seminario sobre administración de la educación en América Latina. Informe final. Centro de capacitación docente "El Mácar". Venezuela. s. ed.
39. ONU, (2008). Objetivos de desarrollo del milenio. Informe.
40. PALLADINO, LEANDRO ENRIQUE. (1998) Administración Organizacional, Capacitación, Evaluación, Calidad.
41. PINILLA S. C. ANTONIO (1982:s.pág.). Administración de la educación. Lima, Ediciones Iberoamericanas.
42. PORTER, Michael E. (1998). Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones DEUSTO S.A. España.
43. RAMA, GERMÁN W. (1985). Educación, Participación y Estilos de Desarrollo en América Latina.
44. SALAS MADRIZ FLORA EUGENIA. (2003).La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. Costa Rica. Pp9-16.
45. SANDER, BENNO. (1996). Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento. Buenos Aires-Argentina, Editorial Troquel.
46. STEIN, Guido. (2001). Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
47. TÁVARA FERNÁNDEZ, Maritza (2007). Reformas en la Gestión Educativa

48. THOMPSON, A. y STRICKAND, J. (1995). Dirección y administración estratégica.
49. UNESCO (2006). Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema
50. UNESCO. (1994). "GESEDUCA: Gestión Educativa, un modelo para armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.

LINKOGRAFÍA:

- <http://departamentopiura.galeon.com/>
- <http://www.enperu.org/informacion-util-piura-mapa-como-llegar-sitios-turisticos-donde-se-ubica-piura.html>
- departamentopiura.galeon.com
- https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana
- www.perutoptours.com
- https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Querecotillo
- <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>
- <http://www.cadi.oas.org/educ40anivSand.htm>
- www.mineduacion.gov.co
- <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>
- http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email
- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- <http://boletin.vclconsultores.com/2010/08/tips-del-mes-los-catorce-puntos-y-siete-pecados-mortales-de-deming/>



ANEXOS

ANEXO Nº 01

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

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

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable:

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA				
Los docentes se organizan y participan activamente de actividades educativas sustantivas para la escuela.				
Cuenta con estructura organizacional adecuada.				
La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.				
La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.				
La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.				
La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.				

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE PLANIFICACIÓN				
Se elabora el Plan de Capacitación y el Plan Estratégico de la I.E.I. Los recursos: aulas en buen estado, mobiliario y equipo.				
Se ejecutan los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa.				
Se consideran los métodos y los recursos didácticos necesarios.				
Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo.				

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN				
Orienta a los miembros en el trabajo que realizan.				
Toma de decisiones pertinentes.				
Posee conocimientos que ayuden a cumplir sus funciones.				
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.				

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN				
Es adecuada la relación Director - Docentes, Director -Administrativos.				
Existe buena comunicación interpersonal en la I.E.I.				
Coordina reuniones para el mejoramiento de la I.E.I.				



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

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO
GUÍA DE ENCUESTA

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



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

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo en la I.E.?

Sí

☐

No

☐

2. ¿Se descentraliza la autoridad educativa a realizar actividades administrativas?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

3. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?

Involucrando al personal.

Imponiendo órdenes.

Capacitando en forma general.

Realizando sesiones de trabajo.

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

Siempre.

A veces.

Nuca.

5. ¿El director planifica las metas y acciones con antelación para ser desarrolladas en la I.E.?

Sí.

No.

6. ¿Consideras adecuada la Gestión Administrativa en la I.E.?

Sí.

No.

7. ¿Nuestra I.E. cuenta con un líder eficiente para mejorar la gestión administrativa?

Sí.

No.



8. ¿Son buenas las relaciones entre compañeros de trabajo?

Sí.

No.



9. ¿Tipo de comunicación entre gestores?

Sí.

No.

10. ¿Crees que puedes aportar a la eficiente Gestión Administrativas?

Sí.

No.

11. ¿Se desarrolla el trabajo en equipo en mejora de la Gestión administrativa en la I.E.?

Sí.

No.

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

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO
GUÍA DE ENTREVISTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. ¿Las Estrategias de Planificación mejorará la Gestión de Administración en la I.E.I.?
