

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**“Plan gerencial para dirigir eficazmente las Instituciones Educativas  
Secundarias, que conforman la Red de Palo Blanco, distrito de  
Pomahuaca, provincia de Jaén, 2011”**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de  
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Autora: Santur Perez, Janet Keline**

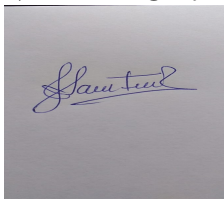
**Asesora: Dra. Valladolid Montenegro, Miriam Francisca**

**Lambayeque – Perú**

**2019**

**PLAN GERENCIAL PARA DIRIGIR EFICAZMENTE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS QUE CONFORMAN  
LA RED DE PALO BLANCO, DISTRITO DE POMAHUACA,  
PROVINCIA DE JAÉN, 2011**

**PRESENTADA POR:**



**JANET KELINE SANTUR PEREZ**  
**AUTORA**



**MIRIAM F. VALLADOLID MONTENEGRO**  
**ASESORA**

**APROBADO POR:**



**Dr. FÉLIX LÓPEZ PAREDES**  
**PRESIDENTE**

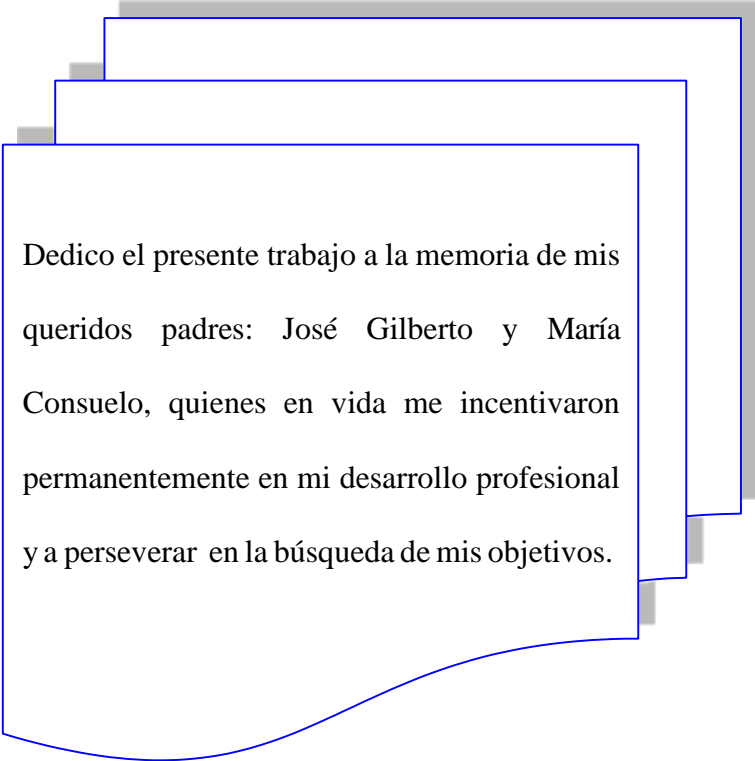


**Dra PILAR FERNÁNDEZ CELIS**  
**SECRETARIA**



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

## DEDICATORIA



Dedico el presente trabajo a la memoria de mis queridos padres: José Gilberto y María Consuelo, quienes en vida me incentivaron permanentemente en mi desarrollo profesional y a perseverar en la búsqueda de mis objetivos.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme la vida y

A mi esposo, por su apoyo incondicional e  
infinito amor.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>16</b>
<b>1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>16</b>
<b>1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA</b>	<b>22</b>
<b>1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA</b>	<b>23</b>
<b>1.4. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>26</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b>	<b>26</b>
<b>2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICA</b>	<b>28</b>
<b>2.3. GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>48</b>
<b>2.4. BASES CONCEPTUALES</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3.1. RESULTADOS</b>	<b>71</b>

<b>3.2. MODELO TEÓRICO</b>	<b>132</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>147</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS:</b>	
<b>- GUÍA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>-ENCUESTA</b>	

## **RESUMEN**

Esta investigación denominada “PLAN GERENCIAL PARA DIRIGIR EFICAZMENTE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS QUE CONFORMAN LA RED DE PALO BLANCO, DISTRITO DE POMAHUACA, PROVINCIA DE JAÉN 2011”<sup>se</sup> realizó considerando la necesidad de una organización eficaz y eficiente, pues el problema presentado es la ineficaz dirección gerencial en las Direcciones por parte de los Directores que conforman la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén, lo que se evidencia en: desconocimiento y desarticulación en las dimensiones de gestión educativa a nivel: Institucional, Pedagógica , Administrativa y Comunitaria, los deficientes procesos de gestión en cuanto a planificación (Ausencia de metas, falta de directrices institucionales, desaprovechamiento de los recursos ( humanos, materiales y financieros), ejecución (Limitada delegación de funciones y tareas, mal uso de recursos, descoordinación de actividades, falta de toma de decisiones) evaluación y monitoreo (Deficiente control y escasa supervisión). A esto se suma la falta de liderazgo la desmotivación y la ausencia de un clima organizacional y proactivo. Por ello en esta investigación también se analiza el desempeño del liderazgo educacional por parte de los Directores de la Instituciones que conforman la Red de “Palo Blanco” – Distrito de Pomahuaca – Jaén. y la influencia de las Teorías de Liderazgo “De los Cuatro Factores” en el logro de una Gerencia de Dirección eficaz, eficiente y con liderazgo participativo.

El objetivo general es diseñar un plan gerencial para dirigir eficaz y eficientemente las Direcciones de las Instituciones Educativas de la Red Educativa “José Antonio Encina Franco” del centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén.

La hipótesis a defender es “Si se diseña y aplica un plan gerencial basado en la Teoría de liderazgo “DE LOS CUATRO FACTORES” y la Teoría de las Relaciones Humanas De Elton

Mayo, entonces se logrará una Dirección eficaz y eficiente en las Instituciones Educativas secundarias que conforman la Red José Antonio Encina Franco” del centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén. Se aplicó una encuesta y una guía de observación. Concluimos que: La aplicación de un plan gerencial basado en las Teorías de liderazgo “De los cuatro factores y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo permitirá lograr una Gerencia de Dirección eficaz y eficiente, mejorando las dimensiones de la gestión educativa a nivel: Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria, con liderazgo participativo, validándose así la hipótesis.

**PALABRAS CLAVE:** PLAN GERENCIAL RED PALO BLANCO



## **ABSTRACT**

This research called "MANAGEMENT PLAN TO EFFICIENTLY DIRECT THE SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS THAT FORM THE NETWORK OF PALO BLANCO, DISTRITO DE POMAHUACA, PROVINCE OF JAÉN 2011" was carried out considering the need for an effective and efficient organization, since the problem presented is the inefficient management management in the Directorates by the Directors that make up the Educational Network "José Antonio Encinas Franco" Palo Blanco, district of Pomahuaca, province of Jaén, which is evidenced in: ignorance and disarticulation in the dimensions of educational management at the institutional level , Pedagogical, Administrative and Community, the poor management processes in terms of planning (Absence of goals, lack of institutional guidelines, waste of resources (human, material and financial), execution (Limited delegation of functions and tasks, misuse of resources, lack of coordination of activities, lack of decision making) evaluation and monitoring (Poor control and poor supervision). Added to this is the lack of leadership, demotivation and the absence of an organizational and proactive climate. Therefore, this research also analyzes the performance of educational leadership by the Directors of the Institutions that make up the "Palo Blanco" Network - District of Pomahuaca - Jaén. and the influence of the Theory of Leadership "Of the Four Factors" in the achievement of an effective and efficient Management Management with participative leadership.

The general objective is to design a management plan to effectively and efficiently direct the Educational Institutions' Directorates of the "José Antonio Encina Franco" Educational Network of the Palo Blanco Village center, Pomahuaca district, Jaén province.

The hypothesis to be defended is "If a management plan is designed and applied based on the Theory of Leadership" OF THE FOUR FACTORS "and Elton Mayo's Theory of Human Relations, then an effective and efficient Management in the secondary Educational Institutions will be achieved that make up the José Antonio Encina Franco Network "of the Palo Blanco Village center, Pomahuaca district, Jaén province. A survey and observation guide was applied. We conclude that: The application of a managerial plan based on the Theories of leadership "Of the four factors and the theory of human relations of Elton Mayo will allow to achieve an effective and efficient Management Management, improving the dimensions of educational management at the level: Institutional, Pedagogical, Administrative and Community, with participative leadership, thus validating the hypothesis.

**KEY WORDS:** RED PALO BLANCO MANAGEMENT PLAN

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Perú, el proceso de democratización y descentralización exige a la escuela, entre otras instituciones, una mayor apertura a prácticas democráticas desconcentración del poder y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre los temas que les afectan.

En este contexto, existe una gran expectativa en la Gerencia de los Directores, sujetos a quienes comúnmente se les ha investido de autoridad formal para ejercer la administración en la escuela sobre el desempeño de habilidades, capacidades y de ejercicio político que hagan viable este proceso de gestión y democracia en las instituciones educativas.

Pese a los cambios introducidos por las normas, la posición del Director puede estar aún privilegiada, teniendo en cuenta que el ejercicio de la Dirección no deja de estar ajeno a determinados aspectos como cargo jerárquico, control de los recursos económicos, uso de las estructuras, reglamentos y toma de decisiones; poniendo en riesgo la circulación democrática del poder en las diferentes esferas de la escuela. Esta situación de privilegio de poder es lo que genera situaciones de conflicto ante las cuales los miembros de la escuela pueden actuar para contrarrestarlo. En este sentido podemos afirmar que la Dirección de la Institución permite que los integrantes de la institución participen en el proceso de toma de decisiones con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos. Por ello las Direcciones de las Instituciones Educativas deben contar con personal persuasivo, para lograr que su equipo colabore a fin de alcanzar las metas propuestas en la gestión de los Directores. Para lo cual propongo el desarrollo de un **PLAN GERENCIAL PARA DIRIGIR EFICAZMENTE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS QUE CONFORMAN LA RED DE PALO BLANCO, DISTRITO DE POMAHUACA, PROVINCIA DE JAÉN**". El problema presentado en la Red Educativa "José Antonio

Encinas Franco” Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén es la ineficaz dirección gerencial en las Direcciones por parte de los Directores que conforman la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, lo que se evidencia en: desconocimiento y desarticulación en las dimensiones de gestión educativa a nivel: Institucional, Pedagógica , Administrativa y Comunitaria, los deficientes procesos de gestión en cuanto a planificación (Ausencia de metas, falta de directrices institucionales, desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros), ejecución (Limitada delegación de funciones y tareas, mal uso de recursos, descoordinación de actividades, falta de toma de decisiones) evaluación y monitoreo (Deficiente control y escasa supervisión). A esto se suma la falta de liderazgo la desmotivación y la ausencia de un clima organizacional y proactivo. Frente a este problema, la presente investigación realiza un análisis del desempeño del liderazgo educacional por parte de los Directores de la Instituciones que conforman la Red de “Palo Blanco” y explica la influencia del “Enfoque de los Cuatro Factores” y las Teorías de Liderazgo en el logro de una Dirección de calidad, eficaz y eficiente en las Instituciones Educativas de la Red, de Palo Blanco – Distrito de Pomahuaca – Jaén. Asimismo, contribuye a valorar la gestión como una tarea donde no sólo se articulan aspectos institucionales, pedagógicos, administrativos y comunales como dimensiones de la gestión educativa, sino también de conflicto frente a los cuales no resulta acertada la actitud de la imposición, sino de liderazgo, brindando finalmente sugerencias para una gestión participativa en la escuela. Para ello examina el marco teórico-normativo de la Dirección escolar y revisa la literatura sobre liderazgo educacional. Esta investigación se justifica y es pertinente por la significatividad del trabajo debido a que la Dirección gerencial es importante porque trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de las Instituciones educativas.

Por lo expuesto, esperamos que la presente investigación sea de especial utilidad, en primer lugar, para los sujetos que fueron parte de la misma, motivo por el cual sentimos la imperiosa necesidad de aportar valiosa información vertida en este material; y para quienes de alguna u otra manera ven en este caso el reflejo de lo que experimentan en sus propias escuelas.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan gerencial para **dirigir** eficaz y eficientemente las Direcciones de las Instituciones Educativas de la Red Educativa “José Antonio Encina Franco” del centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén.

La hipótesis a defender es “Si se diseña y aplica un plan gerencial basado en la Teoría de liderazgo “DE LOS CUATRO FACTORES” y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, entonces se logrará una Dirección de gestión eficaz, eficiente y con liderazgo participativo en las Instituciones Educativas de la Red José Antonio Encina Franco” del centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén.

El diseño de Investigación es un **Modelo Descriptivo y Analítico**, con **Propuesta de Mejora en la Gestión Educativa**. La población para esta Investigación está conformada por 63 profesores y 08 directores de la Red de Palo Blanco distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén, los cuales hacen un total de 71.

**Los Objetivo Específicos son:**

- Diagnosticar el conocimiento que los directores, profesores y miembros de la comunidad educativa tienen sobre los procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en las dimensiones: Institucional, pedagógica, administrativa y comunal de la gestión educativa.

- Explicar la Teoría del liderazgo “de los cuatro factores” y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para determinar su influencia en una gestión educativa de Dirección eficaz y eficiente.
- Valorar el desarrollo del liderazgo y del clima organizacional en una gestión educativa.

El **Campo de Acción es:** La Gerencia de las Direcciones en la Red de Palo Blanco distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén.

Este estudio consta de tres capítulos:

### **Capítulo I:**

Se analiza el objeto de estudio que es la Dirección en las Instituciones Educativas, para lo cual describimos la ubicación de las Instituciones Educativas de la red educativa Palo Blanco Jaén.

Se brinda elementos para comprender el enfoque político de la escuela y otros.

### **Capítulo II:**

Se plantea el marco teórico con La Teoría de Liderazgo “de Los Cuatro Factores” y La Teoría de Las Relaciones Humanas de George Elton Mayo .

### **Capítulo III: mostramos resultados de la investigación**

Asimismo, presentamos las principales conclusiones y recomendaciones que se hace a partir de esta investigación.

Finalmente, brindamos las Referencias e incorporamos en anexos los instrumentos aplicados en el estudio Encuesta y guía de observación.

Consideramos que el aporte principal de esta investigación es la valoración y análisis de los nudos que entranpan la gestión y liderazgo de la Dirección, en un contexto donde se requiere y se demanda horizontalidad en las relaciones Director – docentes – alumnos; sugiriendo al respecto lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la conducción de una escuela.

Asimismo, contribuye a entender la gestión como una tarea donde no sólo se articulan las dimensiones: Institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, sino también el liderazgo frente a los cuales no resulta acertada la actitud de la imposición, brindando, finalmente sugerencias para una gestión institucional. Respecto a los resultados de la investigación. Se presenta los datos en forma estadística con su respectiva Interpretación, según la guías de observación y encuestas, las cuales tienen correspondencia con los objetivos y la hipótesis. Por último, se presenta la propuesta de mejora.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. HISTORIA DE JAÉN**

El territorio de la actual Provincia de Jaén se ha conformado, desde los albores de la civilización americana y es una de las áreas de mayor interrelación regional e integración cultural entre el espacio andino con el amazónico.

De los primeros pobladores y de los orígenes de su cultura, han quedado para el presente las reliquias arqueológicas de sus grandes asentamientos humanos y centros ceremoniales como Montegrande, Tocaquillo, Shaupe y otros que con su arte lítico y pictórico, o su variada alfarería y metalurgia de oro entre otras muestras son las huellas que testimonian su ruta civilizatoria seguida desde tiempos anteriores a la gran formación de la Cultura Chavín.

En el periodo formativo Temprano se percibe en su cerámica las influencias de los Pandache y Pacopampa; durante el formativo superior por los años 400 a. C. los Chavín, arribaron al valle de Jaén y del Marañón a través de Pacopampa, su poderoso enclave, los que en su avance edificaron el gran centro ceremonial de Pomahuaca a orillas del río de Huancabamba, lugar al que se le denomina Inगतambo.

Jaén es una provincia alto amazónica que por su proximidad a la región costera y altoandina, siempre estuvo sujeta a través del tiempo a la influencia de fuertes desarrollos regionales, como los Vicús, Moche, Chimú, Cajamarca, Chachapoyas, Tabaconas, Sallique y Chontalíes. Finalmente, sólo la parte de la sierra norte fue anexada al imperio del Tahuantinsuyo por Tupac Inca Yupanqui en la década de 1470 d. C. Los españoles, informados de sus grandes riquezas, priorizaron su conquista. En Lima, Francisco Pizarro encomendó esta misión al Capitán Juan Porcel de Padilla, quien entró a la región de Chuquimayo (en lengua quechua "río de las pepitas de oro") en 1536, y fue reemplazado



por Diego Palomino, el que en 1549 fundó la Ciudad de Jaén de Bracamoros, en la margen izquierda de la desembocadura del río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa (P.Martín Cuestas S.J).

El Capitán Juan Porcel, fue quien fundó la primera ciudad por estos lares, con el nombre de Nueva Jerez de la Frontera, la misma que estaría ubicada muy cerca al Pongo de Rentema en zona de distrito de Bellavista Jaén y la Provincia de Bagua. Jaén de Bracamoros, en la época colonial, formó parte del Virreinato del Perú. En 1563 pasó a depender política y administrativamente de la Real Audiencia de Quito, y en lo religioso, del obispado de Trujillo desde 1616. Sufrió la anexión al Virreinato de Nueva Granada en 1717, pero fue reincorporado al Virreinato del Perú en 1723. En 1739, nuevamente Jaén de Bracamoros sufrió la segunda anexión al Virreinato de Nueva Granada, que duró hasta que se auto-declaró independiente de la Corona Española en 1821.

En 1807 la ciudad de Jaén de Bracamoros fue trasladada a su actual emplazamiento, a orillas del Río Amojú Sector Quintana.

En la gesta emancipadora, la gobernación de Jaén de Bracamoros respaldó la independencia de Trujillo y proclamó su propia independencia de España y de la Real Audiencia de Quito, bajo el principio jurídico de libre determinación de los pueblos, el 4 de junio de 1821, mérito que lo convierte en cuna de la peruanidad (corazón del Perú).

En 1822 tuvo representación en el Congreso de la República. Esta Provincia fue creada el 19 de mayo de 1828. En sus inicios formó parte del departamento de Trujillo, luego de La Libertad, hasta 1855 año en que fue creado el Departamento de Cajamarca.

## ❖ UBICACIÓN Y CONTEXTO SOCIO-CULTURAL DE JAÉN

Se encuentra a una altitud de 729 m.s.n.m .Corresponde a la región Selva alta o Yunga. Posee un clima cálido todo el año, no en vano se la considera una de las ciudades más calurosas del país; este clima es compensado por frecuentes y refrescantes lluvias.

En Jaén actualmente existe Universidades Privadas (UDCH - Alas Peruanas) y nacionales UNC y UNJ.

Respecto a su actividad comercial y de servicios es una zona estratégicamente y netamente comercial por su movimiento comercial con las ventas de arroz y café, productos principalmente producidos en sus alrededores. El comercio presenta dos flujos:

- Flujos de salida: Productos agrícolas y pecuarios de distritos aledaños cuyo destino final es Chiclayo, Lima y Piura. Café procedente de centros productores cuyo destino intermedio es el mismo Jaén y Chiclayo para su procesamiento y direccionamiento al Callao y Paita para su destino final: EE.UU., Alemania y Japón.
- Flujos de entrada: Insumos, productos de consumo intermedio y final (industriales, fertilizantes, agroquímicos y abarros), principalmente de Chiclayo. Productos agrícolas y pecuarios procedentes de Bellavista, Las Pirias, Huabal y San José de Alto, ubicado al norte de la provincia, así como de Santa Rosa (nor oriental de la provincia), para luego continuar con destino a Chiclayo.

Respecto a su actividad agrícola:

Teniendo como principales productos: arroz en cáscara, café, maíz amarillo duro, yuca y frutales, destacando entre ellos el plátano. Con respecto a la ganadería, se concentra básicamente en el ganado vacuno, alcanzando niveles de producción a nivel provincial de

1,500 TM al año, producción que de acuerdo a los especialistas, debería ser superada dadas las potencialidades de su suelo rico en pastos aptos, así como el rendimiento alcanzado por las razas criadas en la zona: cebú y Brown swiss. Su comercialización se realiza en pie (vivos) y sus mercados receptores se ubican en Jaén, Piura, Chiclayo y Trujillo.

En cuanto a la organización de la producción agrícola, es mayoritaria la presencia de pequeños agricultores con bajo nivel de productividad y economías de subsistencia, a expensas de los acopiadores por lo que han optado por integrarse en cooperativas comercializadoras de café. destacando Cenfro Café. Por otro lado, también existen empresas productoras como PERHUSAC, Comercio & Compañía, que ocupan los primeros puestos de exportación de café; Prodelsur SAC, filial de Volcafé Group de Suiza, dedicada a la exportación de cafés especiales y de calidad de Jaén y San Ignacio; la empresa Machu Picchu Coffee Trading, que se articula con los agricultores de cacao y café.

En lo que respecta a la comercialización de los productos agrícolas, es necesario remarcar que la ciudad de Jaén ejerce un rol importante al actuar como centro de redistribución de la producción agroindustrial no sólo del distrito de Jaén sino también de los distritos ubicados al norte y nororiente de éste, para luego direccionarlos hacia los mercados interregionales: Lima, Piura y Lambayeque, y posteriores a los internacionales como el caso del café. La comercialización de productos de pan llevar se realiza en su mayor parte en el mismo distrito. En cuanto a turismo: Jaén Pese a contar con un potencial y atractivos turísticos no presenta un flujo significativo de turistas que lleguen a la ciudad de Jaén. Su presencia es por razones de negocio, estudio, visita de familiares o investigación.

Los atractivos turísticos de Jaén son:

- La catedral, que posee muestras de arte pictórico y escultórico.

- El museo regional “Hermógenes Mejía Solf” que cuenta con muchas piezas arqueológicas de los grupos étnicos asentados en esta área geográfica, encontrándose a 2 km. Del centro de la ciudad.
- Aguas Termales del Almendral, balneario con aguas de azufre y hierro para fines curativos,
- Jardín Botánico, que cuenta con más de 600 variedades de plantas regionales y se encuentra ubicado a 4 km de Jaén.

Entre las fiestas populares de Jaén tenemos:

- Entre marzo y abril se celebra la Semana Santa en Jaén.
- El primer fin de semana de mayo, tiene lugar la festividad de las Cruces de Mayo.
- El segundo domingo de mayo, se celebran la Romería del Cristo del Arroz y la Romería de la Virgen de la Cabeza.
- Entre mayo y junio la celebración del Corpus Christi.
- En junio, Jaén celebra su feria y fiestas en honor de la Virgen de la Capilla.
- En el solsticio de verano (24 de junio), se celebra la festividad de San Juan.
- La festividad de la Divina Pastora el primer domingo de septiembre.
- El tercer domingo de septiembre, se celebra la Romería de la Virgen Blanca.
- El 14 de Setiembre se celebra la fiesta patronal en honor al patrono señor de huamantanga.

## ❖ LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PALO BLANCO

Las Instituciones Educativas de la red de Palo Blanco desarrollan sus actividades académicas anuales sustentadas en un currículo que considera las Áreas de Comunicación, Matemática, Arte, Personal Social, Ciencia y Ambiente, Educación Física y Educación Religiosa.

En lo que se refiere a este trabajo investigativo debo decir que los Directores evidencian problemas en cuanto a la Dirección de sus Instituciones Educativas

La Institución Educativa CEGECOM inicia su funcionamiento en el año 1994 durante el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori con primaria, con docentes remunerados por los padres de familia. En el mes de octubre de ese mismo año la USE - Jaén, ahora llamada UGEL - JAEN, lo crea como Centro Primario Unidocente, con R.D.N° 00048-95, con el número 17406, asumiendo la encargatura de la Dirección la profesora Yta Jesús Noriega Rojas.

En 1995, el CEGECOM se convierte en Institución estatal a cargo de la Directora Magna Marilú Bazán Moncada.

En 1999, mediante Resolución Sub regional N° 00048-95, se cambia el nombre de la Institución Educativa como Colegio Primario y Secundario de Menores “San Ignacio de Loyola” N° 17406 en honor al Santo Patrón de la comunidad asumiendo la Dirección el profesor Juan Carlos Gutiérrez Millán y en el 2011, el Lic. Homero Hoyos Pérez.

En el presente año asumió la Dirección de la Institución Educativa el Lic. Nicolás Cubas.

En la actualidad la Institución Educativa cuenta con una población estudiantil de 207 estudiantes, distribuidos en los niveles de primaria y secundaria, 8 Directores y 63 Docentes. Asimismo el personal administrativo está conformado por un oficinista y una secretaria un personal de limpieza.

### **Misión:**

Somos una Red Educativa que brinda una formación integral del estudiante, mediante el desarrollo del pensamiento reflexivo, participativo, democrático, autónomo, crítico, creativo. Incidiendo en la práctica de valores éticos y morales.

**Visión:**

Convertirse en los próximos años una Institución líder en la Innovación y en la calidad de servicio educativo con el mejor local y equipamiento y tener una plana docente identificada con su comunidad, dedicados a impartir una formación integral acorde con el avance científicos y tecnológicos y formar una sociedad con valores que contribuyan a mejorar la calidad de vida en nuestro entorno comunitario.

**1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

Se observa que en el proceso de gerencia, en las dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria así como en el proceso de liderazgo los Directores de las instituciones que conforman la red de Palo Blanco distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén dirigen las mismas en forma deficiente, hecho que se expresa en limitaciones expresadas en: Orientación educativa y tutoría, enfoque de evaluación, enfoque pedagógico, estrategias didácticas, planes, programas, actividades y propuestas, relación entre instituciones educativas, religiosas y civiles, administración de recursos materiales, administración de servicios, presupuesto económico, reglamento interno, manual de funciones y procedimientos, liderazgo y desarrollo organizacional; entre otras.

**1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.**

Descoordinación de actividades, carencia de estructura compartido, indefinidos enfoques pedagógicos, planes y propuestas, deficiente orientación educativa, mala administración de recursos materiales y presupuesto, limitada relación con las instituciones municipales, eclesiásticas y organismos civiles, carente monitoreo de las actividades educativas realizadas,

poco conocimiento del manual de funciones y procedimientos, así como del reglamento interno; entre otros. Lo que genera desorden institucional, usurpación de funciones administrativas y desinterés en el desempeño de éstas.

## 1.4. METODOLOGÍA

### 1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Considerando que, el diseño de investigación es el plan de acción, pues indica la secuencia de los pasos a seguir, los cuales le permiten al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer las estrategias a seguir, para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio, detallaremos el diseño de dos maneras:

#### *DISEÑO GRÁFICO*

$$G_{\text{exp}}: O_{\text{pre}} \longrightarrow X \longrightarrow O_{\text{post}}$$

El trabajo de investigación, está diseñado para trabajar con un solo grupo; donde:

$G_{\text{exp}}$ : Grupo experimental

$O_{\text{pre}}$ : Pre observación a la muestra, con un encuesta y análisis de los resultados.

$O$ : Post observación a la muestra del grupo docente, después de aplicada la variable independiente (Plan gerencial), con la misma encuesta de observación y análisis de los resultados se aplicará también una guía de observación.

$X$ : Variable independiente o plan gerencial.

### 1.4.2. MÉTODO DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS.

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistirá en las siguientes etapas que se detallan a continuación:

- **Primera etapa:** Realizar el diagnóstico de la Dirección de la instituciones educativas de la red de Palo Blanco, para lo cual utilizamos el método de medición, instrumento: Ficha de observación en tres oportunidades
- **Segunda etapa:** Diseñar y fundamentar el plan gerencial de dirección de las instituciones educativas, utilizando el método sistémico y dialéctico.
- **Tercera etapa:** Validar la propuesta, con los instrumentos de medición: Encuesta y guía de observación.

### 1.4.3. MÉTODO DE MEDICIÓN.

Como método empírico de investigación asociado a la contribución de valores cuantitativos o determinadas propiedades del objeto de estudio.

Este método no solo nos servirá para medir y atribuir un valor numérico a una propiedad sino que además para conocer la calidad de la medición, influyendo el material empleado y la habilidad de los investigadores que miden así como algunos errores humanos debido a las limitaciones de los órganos sensoriales.

Para esta investigación utilizaremos el procedimiento escala para cuantificar lo cualitativo, asignándole un valor numérico a determinadas cualidades, así como opiniones recogidas de determinado aspecto.

No se profundiza en esencia el fenómeno que se estudia, pero se evalúa externamente.



### **1.4.3. MÉTODO HISTÓRICO.**

Como método teórico de investigación, mediante el cual estudiaremos las distintas etapas por las que atraviesa el objeto

Descubrir el nexo de los fenómenos estudiados en el tiempo.

### **1.4.4. MÉTODO HISTÓRICO.**

Se utilizará el método sistémico de la investigación, con el propósito de modelar el objeto, mediante el estudio de sus componentes, así como de las relaciones entre ellos. Se investiga por un lado la estructura y por el otro su desarrollo. La estructura de los objetos que se investigan expresan la conexión y relación recíproca entre sus componentes.

Y el método dialectico, que estudia el objeto revelando las relaciones entre los componentes, fundamentado en la teoría de las contradicciones con lo cual se explica el desarrollo de los cambios cuantitativos en cualitativos, buscando así se afecte la estructura del objeto de estudio, provocando la aparición de un nuevo objeto con propiedad, función, estructura y relaciones diferentes.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Existen diversas investigaciones referidas a la Dirección de Instituciones educativas; sin embargo no se ha podido determinar un Plan orientado a desarrollar la eficacia en la Dirección de Instituciones Educativas. El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan gerencial para dirigir eficaz y eficientemente las Direcciones de las Instituciones Educativas de la Red Educativa “José Antonio Encina Franco” del centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén. Debe tener en cuenta los resultados mundiales, regionales y locales, recientes y pertinentes obtenidos acerca de los modelos, estrategias y propuestas en el campo de la gerencia que servirán de orientación, derroteros e indicadores para el mismo.

María Laura Lupano y Alejandro Castro Solano (2010) - Buenos Aires – Argentina; en su estudio titulado “*Estudios sobre liderazgo*” concluyen que: El líder gerencial tiene un importante papel que ha de desempeñar para promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado.

López (1999; p. 229). en un estudio realizado por Borjas (2001), concluye que el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma. Significa entonces que los Directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus Instituciones, puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

N. Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado “El Clima Escolar”, en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

J. Benvenuto, Z. Monge y M. Zanini (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Venezuela. Concluyen: “El rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente”

Francisco José Borjas Urribarrí, Luis José Vera Guadrón ( año 2008 ) en su Estudio titulado “Funciones gerenciales del Director” de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunilla en la universidad Rafael María Baralt- Venezuela concluyen que las deficiencias surgidas en la Dirección puede ser producto de la no ejecución de las funciones gerenciales adecuadamente, es decir las actividades que se fomentan o tienden a desarrollarse en las organizaciones Educativas, deben estar sustentadas por la gestión como son: Planificación, organización , Dirección y control.

Para lograr una Dirección eficaz en las instituciones educativas se debe atender las funciones Directivas más acertadamente a la vez que se vayan nutriendo en cada una de las funciones inmersas en la gestión gerencial educativa.

Alfredo Rojas Fernando Gaspar. (2010) - Perú, en su investigación: “*Liderazgo para mejorar la gestión educativa*” Llega a la conclusión que el liderazgo gerencial, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas.

Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación.

No existe un perfil ideal del Director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de actividades tales como la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas.

Blanca Contreras Paredes Bachiller en Ciencias de la Comunicación en su tesis Micro política escolar "Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar" (2006). Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima, concluye que, los conflictos surgen a partir de una desigual distribución de poder: poder de la comunicación, poder de las decisiones; las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela.

## **2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.2.1. TEORÍA DE LIDERAZGO DE LOS CUATRO FACTORES.**

Enfoque de los 4 factores

- 1. Apoyo:** Teoría que realza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor.
- 2. Énfasis en la meta:** Énfasis en la meta.
- 3. Facilitación de la interacción:** Una conducta que alienta a los seguidores del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
- 4. Facilitación del trabajo:** Conducta que ayuda a la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando los recursos.

## **2.2.2. TEORIA ORGANIZACIONAL.**

### **2.2.2.1. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE GEORGE ELTON MAYO.**

La teoría de la relaciones humanas (También denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mary Parker Follet, Abraham Maslow y Douglas McGregor surgió en los Estados Unidos en 1930. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores. Es difícil y quizás imposible llegar a los objetivos fijados. El estudio de Elton Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne o Hawthorne Studies de la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Este personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una

básica organización, empezó organizando iglesias, luego las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos rendiría en su trabajo.

Las principales conclusiones de Mayo fueron:

- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad de trabajo.
- La sociedad de reconocimiento y seguridad, y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.
- Un reclamo no necesariamente es el enunciado objetivo de hechos; comúnmente es un síntoma de molestia relacionado con el estatus del individuo.
- La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada. Si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.
- Considera que la motivación de las personas conlleva a diferencias en el rendimiento en el trabajo.

Así surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que indujo al análisis de las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como: el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

## ✓ **ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- La humanización y democratización de la administración: Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a las nuevas exigencias de la vida.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: En especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. -Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin: Fueron esenciales para el humanismo en la administración.

Elton Mayo es considerado el fundador de esta escuela.

## ✓ **LA CIVILIZACION INDUSTRIALIZADA Y EL HOMBRE**

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, fundador del movimiento, dedico sus tres libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos, derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumento poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. Elton Mayo afirma que la solución a este problema no puede darse solo mediante el retorno de las formas tradicionales de la organización,

sino que debe haber una concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Como resultado de la experiencia de Hawthorne, se verifico que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

El trabajo es una actividad típicamente grupal. De modo que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional; sus causas son más profundas, como revela la experiencia de Hawthorne, a partir de la cual, Elton Mayo defiende los siguientes puntos de vista.

- La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo a privar al obrero del espíritu gregario, mientras es responsable de su producción. Siendo así:
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada.



## ✓ ELTON MAYO Y SU ÉNFASIS EN LOS GRUPOS INFORMALES

La teoría de las relaciones humanas y principalmente Elton Mayo, se concentra en el estudio de los grupos primarios, colocándolos como su principal campo de acción, y van más allá: sobrevaloran la cohesión grupal como condición de elevación de la productividad.

Elton Mayo destaca que "en la industria y en otras situaciones humanas, el administrador trata con grupos humanos bien entrelazados y no una horda de individuos.

El deseo que tiene el hombre de estar constantemente asociado en su trabajo a sus compañeros es una fuerte, sino la más fuerte, característica humana".

El trabajo de Elton Mayo buscó demostrar que el problema de abstención, movilidad, baja moral y baja eficiencia se reduce al problema de saber cómo pueden consolidarse los grupos y cómo aumentar la colaboración, tanto en la pequeña como en la gran industria. Las principales conclusiones de Mayo fueron:

- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto está estandarizado en relación con su actividad de trabajo.
- La sociedad de reconocimiento y seguridad, y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.
- El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, dentro o fuera de la empresa.

- En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.
- La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

### ✓ **EL EXPERIMENTO EN HAWTHORNE**

En 1923 Elton Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y de rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Elton Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los

investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prologar el experimento hasta 1932, cuándo fue suspendido por la crisis de 1929.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las deducciones principales tenemos las siguientes:

- **El nivel de producción depende de la integración social.**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

- **El comportamiento social de los trabajadores.**

El experimento de Hawthorne permitió, pues los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

- **Las recompensas y sanciones sociales**

Las recompensas sociales y morales aunque son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

- **Los grupos informales**

Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de la administración, departamentalización, e.t.c,

en Hawthorne los investigadores se concentraron caso por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, e.t.c). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa compuesta por diversos grupos sociales informales.

#### **- Las relaciones humanas**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

#### **✓ COLABORADORES DE GEORGE ELTON MAYO**

- **Mary Parker Follett**, llamada “la madre de la administración moderna”, fue una de las pioneras en crear un sistema de administración participativo e integrador. En el desarrollo de sus teorías rompió con el pensamiento dominante del momento, representado por la división de tareas (Taylorismo) y la creación de cadenas de trabajo aplicadas por Ford.

Por esto se define su modelo como más humanista y menos mecánico.

También planteó el desarrollo holístico del trabajador y la interacción entre ellos como eje fundamental para un ambiente laboral sano. Estas ideas resultaron totalmente innovadoras en una época de pleno auge del consumismo y de la creación del nuevo “estado del bienestar” capitalista.

Durante su vida escribió diversos libros que abarcaron distintas áreas del ámbito social, político y administrativo. Entre ellos están las obras Administración dinámica, El vocero de la cámara de representantes y Experiencia creativa.

Mary Parker Follett nació en el año de 1868 en el seno de una familia común, en el estado de Massachussets de los Estados Unidos. A la edad de 12 años entró en la academia mixta Thayer Academy.

Por los recursos heredados por su padre y abuelo Follett logró entrar en el anexo de la Universidad de Harvard. Aun así, sufrió por las políticas discriminatorias de la academia ya que esta se negaba a admitir a las mujeres como estudiantes oficiales.

A pesar de esto recibió educación de profesores como George Santayana y William James; este último le enseñó sobre la psicología aplicada a la vida cotidiana y, sobre todo, en los negocios y la industria.

Gracias a sus altas calificaciones, en 1898 se graduó y luego se trasladó a París, donde inició su doctorado. A su regreso a los Estados Unidos se dedicó al trabajo social en universidades como Harvard y Cambridge. Entró en contacto con las diversas ramas humanistas como la filosofía, la historia y las ciencias políticas. Gracias a sus diversos estudios, también tuvo un

acercamiento en diversas disciplinas como la psicología social y la administración.

Follett planteó que una empresa debería ser un espacio para el trabajo común y colectivo. Falleció en Boston el 18 de diciembre de 1933, a los 63 años de edad, tras sufrir de cáncer.

### ▪ **MARY PARKER FOLLET Y SUS APORTES A LA ADMINISTRACIÓN**

Durante sus estudios Follett se enfocó en la existencia de principios de integración. Estos principios están condicionados por las realidades físicas, sociales y psicológicas del individuo.

Es decir, que para lograr la integración del grupo laboral era necesario conocer la realidad de cada trabajador; de esta forma, el administrador debería tener como objeto integrar a las personas y coordinar actividades conjuntas. Sus cuatro principios fundamentales:

1. Coordinar a los diversos niveles de la organización a través del contacto directo. La persona responsable deberá contactar a todos los miembros de la organización sin importar su posición. Esto es aplicable tanto en las organizaciones horizontales como en las verticales.
2. Incluir en el proceso de planificación a todos los integrantes de la organización. En este proceso todos los miembros deben ser tomados en cuenta y deben participar desde el inicio.

3. Esta coordinación debe realizarse por relaciones recíprocas tomando en cuenta los niveles de la organización; es decir, que el más alto rango influya sobre los menores y viceversa.
4. Dicha coordinación debe ser un proceso continuo.

### **Ley de la situación**

Esta ley se contrapone a los principios mecanicistas de Taylor: plantea que las decisiones a tomar frente a un dilema organizacional se consideran según las condiciones existentes dentro de la misma organización.

El resultado de esta ley sería la organización y la integración del trabajo. Según esta ley, el concepto de liderazgo se debe enfocar en que cada individuo logre una mayor contribución y una mayor cohesión grupal.

### **Resolución de conflictos**

Uno de los enunciados creados por Follett se enfoca en las formas de resolver los conflictos dentro de una organización.

### **Trabajo social**

En universidades como Harvard y Cambridge entró en contacto con las diversas ramas humanistas como la filosofía, la historia y las ciencias políticas. Gracias a sus diversos estudios, también tuvo un acercamiento en diversas disciplinas como la psicología social y la administración

## 2. ABRAHAM MASLOW Y LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

- a. Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- b. Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- c. Necesidades sociales:** Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.
- d. Necesidades de autoestima:** Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.
- e. Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.



### **3. TEORÍA “X” - TEORÍA “Y”: DOUGLAS MCGREGOR**

Douglas McGregor (estadounidense, Psicólogo industrial. Ciclo de vida 1906-1964).

Fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX. McGregor observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizara un estilo u otro de liderazgo. Identificó dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y Teoría “Y”.

-El estilo X.- parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo.

- El estilo Y se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen.

El estilo X es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad.

El estilo Y es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores. Estos estilos son el fundamento de la teoría, según la cual el rendimiento de la organización está en relación con la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Las organizaciones y supervisores orientados a la Teoría Y producen un efecto diferente sobre el comportamiento de los

dirigentes y en el medio ambiente de trabajo, lo cual repercute en el aumento al máximo del rendimiento humano. Cada estilo caracteriza el tipo de dirección. Así tenemos:

**Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:** La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos...).

**Estilo de dirección aplicable a la Teoría Y:** El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales.

### **McGregor: Estilos X – Y**

<b>ESTILO X</b>	<b>ESTILO Y</b>
❖ Las personas son por naturaleza, vagas, y prefieren no hacer nada.	❖ Las personas son por naturaleza, activas, fijan metas y disfrutan de su empeño.
❖ Trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus.	❖ Buscan diversas satisfacciones en el trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgullo en el desempeño, goce en el proceso,</li> <li>• Sensación de contribuir, placer en la</li> <li>• Asociación y estímulos ante nuevos retos.</li> </ul>
❖ La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.	❖ La fuerza principal que las mantiene productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
❖ Las personas, aunque maduras. Dependen por naturaleza de los líderes.	❖ Maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, y la responsabilidad.
❖ Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	❖ Son capaces de auto dirigirse.
❖ Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestren en los	❖ Comprenden y se interesan por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.

métodos apropiados para el trabajo.	
❖ Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan corregir sus errores.	❖ Necesitan tener la sensación de que se les respeta, y con capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.
❖ Se preocupan poco por aquello que no se refiere a sus intereses materiales inmediatos.	❖ Procuran dar sentido a sus vidas identificándose con comunidades, países, etc.
❖ Necesitan instrucciones específicas sobre qué hacer y cómo hacerlo; las cuestiones de política más general no son de su incumbencia.	❖ Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apetencia de conocimientos amplia.
❖ Aprecian que se les trate con cortesía.	❖ Ansían el respeto de sus congéneres.
❖ Están naturalmente separadas de sus categorías; las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.	❖ Están naturalmente integradas; cuando el trabajo y diversión se separan, ambos se deterioran.
❖ Se resisten al cambio; prefieren seguir caminos ya conocidos.	❖ Se cansan de lo rutinario y prefieren disfrutar de experiencias nuevas.

❖ Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas; las personas se eligen, se adiestran y se adaptan a ellas.	❖ Las personas son fundamentales y buscan autor realizarse. Las tareas tienen que proyectarse, modificarse y adaptarse a las personas.
❖ Las personas están condicionadas por la herencia, y sólo aprenden en la niñez y la juventud; de adultas permanecen estáticas.	❖ Crecen y evolucionan constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender. Disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
❖ Necesitan que las “inspiren”, las empujen o las arrastren.	❖ Necesitan que las dejen en libertad, que las estimulen y las ayuden.

#### 2.2.2.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.

La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones

explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, ganador del premio Nobel de Economía en 1978. Chester Barnard, Douglas MC Gregor, Renis Likert, etc.

### ✓ ORIGENES DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
4. La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.

5. En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo de Herbert A. Simon.

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamente en el comportamiento individual de las personas. Para explicarcómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana.

### **2.3. GESTIÓN EDUCATIVA**

Los años 60 y 80 del siglo pasado son importantes para comprender este desarrollo disciplinar surgido de la aplicación de la ciencia o teoría administrativa al campo educacional. En un primer momento se habló de administración educativa en Estados Unidos como prolongación del viejo movimiento de la dirección educativa de origen anglosajón y de la administración educativa promovida en Australia. En un segundo momento, emerge la gestión educativa como un movimiento propiamente latinoamericano. Debemos entonces aseverar que la administración educativa se vincula con los países anglosajones, considerando entre sus funciones básicas: La planificación, la organización, la dirección y el control. La gestión educativa se vincula con Latinoamérica y su contenido es mucho más rico y complejo. La gestión educativa es una disciplina responsable de establecer los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de las organizaciones educativas que tienen como perspectiva explicar y conducir el ejercicio y la dinámica práctica de las organizaciones educativas. No pierde de vista los fines de la educación, más allá de la eficiencia económica y la eficacia institucional. Se centra en el sujeto, sus relaciones y dinámica en el logro del objetivo común

y su transformación. Se vincula al mundo complejo y variado de los individuos, se involucra en este funcionamiento, sin obviar la perspectiva social y la cultura de formación de sujetos, conscientes de sí y de su realidad. Debo indicar también que la gestión educativa, incluso en sistemas educativos con dependencia estatal, mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones interna y con el entorno. Promueve el respeto a las confluencias de conceptos, prácticas y experiencias diversas. Es sensible a procesos en los cuales el poder de decisión sea compartido por los responsables de la organización educativa y la transformen conscientemente, según la realidad.

La gestión educativa ofrece una epistemología y un ejercicio respecto a las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas para el logro de los propósitos institucionales. Entonces involucra recursos físicos, procesos administrativos, factor humano, cultura de grupo, aprendizaje.

Peter Drake, respecto a Gestión. La define así “gestión como proceso de dar conocimiento para que el conocimiento ya existente produzca los resultados deseados”.

La gestión educativa sería también el resultado de todo un proceso de construcción histórica a través de muchos eventos de instrucción individual y colectiva, con una pertinencia permanente para efectos de mejoramiento de la calidad educativa, debo también decir que la tendencia hacia una educación en competencias según el informe PISA y el proyecto Tuning nos lleva a buscar conocimiento sobre los desarrollos y aplicaciones de la dirección que favorezcan y refuercen las posibilidades de las organizaciones y de las personas para elegir e incluso construir sus propias aplicaciones preferidas en función de la demanda y del contexto. Debo también indicar que nos encontramos en un momento de re conceptualización del liderazgo escolar, justificado por la situación de crisis de la dirección que se vive en las instituciones educativas. Ello es debido al conflicto y a la ambigüedad de las funciones



directivas, a la sobrecarga de tareas, a la insatisfacción con las relaciones interpersonales y a la enorme cantidad de expectativas que generan los miembros de la comunidad educativa, a las que la dirección debe dar respuesta. Además, asociado a estos problemas se observa una falta de poder real y de atribuciones para tomar decisiones. Se necesita una modificación profunda de los centros educativos para llevar una implementación real del cambio. Para ello es necesario reformular roles.

### **MODELOS DE GESTIÓN:**

1. **NORMATIVO:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.
2. **PROSPECTIVO:** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
3. **ESTRATÉGICO:** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo

4. **ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:** Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.
5. **CALIDAD TOTAL:** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso Y la reducción de los márgenes de error.
6. **REINGENIERÍA:** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global
7. **COMUNICACIONAL:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

## **DIMENSIONES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

### **A. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto conocimiento construyendo

para la gestión manual de gestión para directores de instituciones educativas dimensiones de la gestión educativa y los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

## **B. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### **C. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### **D. DIMENSIÓN COMUNITARIA**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.

## **PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE LA GESTION EDUCATIVA**

### **1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad. En el PEI se debe tener en cuenta:

- a. Visión
- b. Misión
- c. Valores
- d. Diagnóstico

### **2. PROPUESTA PEDAGÓGICA**

Constituida por el enfoque pedagógico y el Proyecto Curricular Institucional (PCI).

### **3. PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORA EDUCATIVA.**

Los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) constituyen e instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas.

#### **4. PROPUESTA DE GESTIÓN.**

Comprendida por el proyecto organizativo institucional, el reglamento interno, el manual de funciones, los organigramas y el manual de procedimientos administrativos.

#### **5. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT).**

Es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo. Elaboración y Elementos del Plan Anual de Trabajo. Incluye el informe de gestión anual. (IGA)

### **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, GOBIERNO, GERENCIA CONDUCCIÓN Y MANAGEMENT.**

Varios y diversos términos se han utilizado para referirse a la actividad de Dirección, tales como Administración, Gestión, Gobierno, Gerencia, Conducción y Management. Algunos autores argumentan que los vocablos Administración y Gestión no son sinónimos, porque expresan enfoques de la Dirección cuyas diferencias pueden establecerse tanto conceptualmente como en su práctica. Sin embargo, una búsqueda a fondo del significado y uso de tales vocablos en la actualidad, evidencia la existencia de una cierta confusión teórica

y una polémica en la que aún no se ha alcanzado un consenso general, resaltando la que se establece hoy sobre las diferencias entre los conceptos de Administración y Gestión. En nuestra opinión, el concepto de la Dirección que surge como disciplina científica en los albores del siglo XX, está presente de alguna las denominaciones y conceptos que básicamente han pretendido, en los últimos tiempos, expresar concepciones de culturas, principalmente empresariales, que teóricamente se pueden diferenciar. Aun cuando es conveniente aclarar que hoy no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta a la actividad empresarial, resultando evidente su utilidad en otros campos donde se reconocen muchas aplicaciones exitosas en diferentes sectores sociales, o sea, es un hecho que en la época actual cualquier institución, sea o no empresarial, no solo utiliza sino que precisa, atendiendo a como matiza su concepto de dirección, lo que se conoce como Gestión o Administración, en virtud de su necesidad de dirigir los procesos principales que caracterizan su actividad. Fue en los comienzos del siglo pasado, que se desarrollaron los dos primeras tendencias científicas de la dirección o administración, de una parte el norteamericano Frederick W. Taylor, que desarrolló la llamada Escuela de Administración Científica, dirigida a aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo operario. De otra parte el francés Henri Fayol, que desarrolló la llamada Teoría Clásica, encaminada principalmente a aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización con bases científicas. Resulta inobjetable, sin embargo, que aun cuando hayan partido de puntos de vista opuestos, ambas teorías conformaron los fundamentos del denominado Enfoque Clásico Tradicional de la Administración. Este enfoque clásico de la administración considera así dos tendencias o corrientes teóricas relativamente coherentes y complementarias: de una parte la Escuela de la Administración Científica, surgida y desarrollada en los Estados Unidos y representada básicamente por los ingenieros Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, entre los que algunos autores incluyen

además a Henry Ford; y de otra parte, la corriente llamada Teoría Clásica, de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia a partir de los trabajos de Henri Fayol, representada además y principalmente por James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros. Los orígenes del enfoque clásico de la administración se encuentran en las necesidades generadas por la revolución industrial, que se caracterizó por un crecimiento acelerado de las empresas, que incrementó la complejidad de su administración, exigiendo un enfoque científico que superara el empirismo y la espontaneidad que la caracterizaba y también por la necesidad de aumentar la eficiencia de las empresas para obtener mejores rendimientos y hacer frente a la creciente competencia entre ellas. El enfoque básico que caracteriza a la escuela de la dirección o administración científica es el énfasis en las tareas, mediante la aplicación de métodos de diferentes ciencias a los problemas de la dirección y administración en función de alcanzar una mayor eficiencia. Si bien la denominada como Teoría General de la Dirección o Administración Científica, ha sido a veces duramente criticada, consideramos, que atendiendo a las características, condiciones y exigencias sociales de la época en que surgió, estas críticas no pueden llegar hasta menospreciar ni ignorar los méritos, que en el desarrollo de la administración y dirección científica moderna, les son inherentes.

## **LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Inicia desde el mismo proceso de selección, por tanto es importante definir las competencias del cargo y establecer si las funciones que desempeñará el candidato requieren que el trabajo en equipo sea una competencia central. Esto es importante por cuanto muchas personas son exitosas y altamente productivas sin necesidad de estar funcionando alrededor de un equipo, necesariamente.



Por otra parte podemos decir que las personas que trabajan en equipo tienen algunas de las siguientes características:

- ❖ Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- ❖ Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- ❖ Contribución al logro esperado.
- ❖ Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.
- ❖ Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- ❖ Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- ❖ Motivan y animan a todo el equipo
- ❖ Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrante
- ❖ Es solidario cuando debe serlo.
- ❖ Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.

El ser gregarios nos conduce a estar interrelacionado, lo cual requiere de trabajo en equipo, cuyas ventajas son las siguientes:

- Permite que sea más fácil la consecución de objetivos.
- Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros.
- Agrega valor a los procesos.
- Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias
- Permite compartir las metas y objetivos del trabajo

## **EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Existen distintos tipos de liderazgo dependiendo de los diversos contextos sociales, que se pueden identificar en el actuar cotidiano de una persona o autoridad de una Institución Educativa.

Es importante recalcar que el directivo como líder debe contar con los conocimientos en diferentes ámbitos como son de tipo pedagógico, administrativo, organizativo y participativo.

El líder juega un papel muy importante en cada escuela y en cada una de ellas existe el liderazgo. Hago hincapié en que el liderazgo no se refiere al de una posición de autoridad, sino, a una estructura ya que hay instituciones donde se demuestra claramente que no es el Director el líder puesto que son los mismos docentes quienes toman la iniciativa en las actividades que se planean en una Institución. Por eso menciono que el liderazgo entendido como actividad o práctica nos aleja de falsas concepciones que han llegado a confundirlo como autoridad y en algunos casos hasta como irresponsabilidad. Aunque es indispensable remarcar que el papel del Director es fundamental se exige y se espera de él una función muy diferente de la usual en el desarrollo de las Escuelas, es importante que cuente con experiencia, convicciones personales y con esto no necesariamente tener un nivel alto de Escolaridad, o edad, ya que se logra más con el ejemplo, con los valores y con su consistencia que con la autoridad que tiene con su nombramientos. El Director debe ser el primero y el más comprometido de mejorar la calidad educativa y la gestión de la institución

## **EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

En las dos últimas décadas estamos experimentando una progresiva complejidad organizativa de los Centros educativos, lo que requiere una profesionalización de quienes ocupan puestos de dirección con el fin de lograr una gestión óptima de los mismos.

En nuestra posición defendemos la importancia de diferenciar las funciones y tareas de dirección, de las funciones y tareas docentes y que su desempeño requiere una capacitación específica de los integrantes del equipo directivo del Centro.

Desde esta perspectiva, haremos un sucinto repaso sobre la forma en que se ha definido hasta la fecha el modelo de desarrollo profesional de la dirección en los Centros educativos en el ámbito estatal y apuntaremos en la tendencia y requisitos que serán deseables en el medio y largo plazo.

## **LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS Y SU EVOLUCIÓN**

En el desarrollo de la función de Dirección ha influido tanto la legalidad, como la realidad que se ha impuesto por la idiosincrasia de los Centros educativos y por la cultura propia del ámbito académico-escolar. Conviene subrayar que la evolución no se ha producido de una manera lineal, sino que ha tenido avances y retrocesos, como el mismo ejercicio docente del que no se ha desvinculado como modelo definido (Hidalgo, 1991; Álvarez, 1993; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Rul, 1994; Gairín, 1996; Bernal, 1997; García Olalla, 1998).

La función directiva se ha venido definiendo a partir de una síntesis de influencias provenientes del contexto sociopolítico y de la forma de entender el papel y función de la escuela. Asimismo el desarrollo profesional y organizativo de la función directiva se ha reflejado en el marco legislativo, (con una progresiva implantación del principio de participación y del desarrollo de la autonomía) teniendo una clara expresión en el ejercicio de los cargos directivos en los Centros.

Presento un cuadro sinóptico con los principales movimientos que se han dado bajo la influencia del aspecto legal, reflejo, siempre "a posteriori", del ámbito sociopolítico.

	<b>Modelo educativo</b>	<b>Modelo de Dirección</b>
<b>Contexto previo a las principales reformas</b>	<p><b>Rol del profesor:</b> instructor y transmisor de conocimientos.</p> <p><b>Cultura:</b> individualista y de mantenimiento.</p> <p><b>Organización:</b> marco que sirve de soporte para el desarrollo de los procesos del aula.</p>	<p><b>Estilo:</b> autocrático y dependiente.</p> <p>El Director es un representante de la Administración que ejerce funciones de control y organización de recursos.</p> <p>En 1945 se crea un cuerpo de directores al que se accede por oposición o nombramiento.</p>
<b>Ley General de Educación (1970)</b>	<p><b>Rol del profesor:</b> técnico, experto, capaz de aplicar los nuevos medios tecnológicos.</p> <p><b>Cultura:</b> tecnológica, de proceso-producto y de pedagogía por objetivos.</p> <p><b>Organización:</b> considerada como contexto, desde una cultura eficientista, centrada en el producto, que busca obtener mejores resultados a partir de la coordinación.</p> <p>Mantiene la función de</p>	<p><b>Estilo:</b> Apertura a la participación, mediante la consulta.</p> <p>Creación de órganos colegiados con presencia de todos los sectores de la comunidad educativa.</p> <p>Evolución de la dirección hacia perfiles más sociopolíticos.</p> <p>El Director es animador, coordinador y representante de los intereses de la</p>

	<p>control de la dirección, se amplían sus funciones para ofrecer apoyo técnico necesario para las cada vez más complejas decisiones de planificación, desarrollo metodológico y evaluación.</p>	<p>Administración y, al mismo tiempo, del claustro que lo ha elegido.</p> <p>Se produce un retroceso en la profesionalización de la dirección, que pasa a ser temporal y electa.</p> <p>Se espera que asuma funciones de planificación, coordinación y control-evaluación, centrado en la coordinación de profesores, padres y alumnos.</p>
<p><b>El contexto de la LOECE (1980) y la LODE (1985)</b></p>	<p>Contradicción entre el modelo educativo-pedagógico y el modelo organizativo: queda instaurado el principio de participación en el interior del centro, pero las relaciones externas se caracterizan por un modelo dependiente de la Administración que</p>	<p><b>Estilo:</b> democrático.</p> <p>Creación de órganos colegiados de gobierno con representación de todos los sectores de la comunidad educativa.</p> <p>Desarrollo de una dirección participativa y colegiada que consolida el perfil sociopolítico de los cargos directivos, con funciones de</p>

	<p>mantiene un currículum cerrado</p>	<p>animación e integración de la comunidad educativa.</p> <p>La LODE establece la elección del Director por el Consejo Escolar, en aras de la autonomía y democratización de los Centros, sin perfil previo. Marca una vuelta al modelo no profesional</p>
<p><b>El período de la LOGSE (1990) y la LOPEG (1995)</b></p>	<p><b>Rol del profesor:</b> mediador en el proceso de aprendizaje y configurador del currículum.</p> <p><b>Cultura:</b> integradora, colaborativa y responsable en base a un modelo de desarrollo curricular y aprendizaje significativo.</p> <p><b>Organización:</b> el Centro se convierte en unidad para el cambio, lo que requiere una reestructuración de roles, relaciones, creencias y</p>	<p><b>Estilo:</b> facilitador del cambio y la transformación, al tiempo que compartido con el resto de la comunidad educativa.</p> <p>Han de asumir funciones técnicas, humanas, culturales, políticas y pedagógicas, que demandan una necesidad de profesionalización.</p> <p>La LOPEG instaure mayores requisitos de acceso (fundamentalmente la</p>

	prácticas para constituirse en auténtica comunidad educativa capaz de elaborar y desarrollar un proyecto propio.	acreditación que implica la formación previa y la evaluación positiva de la experiencia ), una mayor estabilidad en los cargos y la incentivación.
<b>La nueva Ley de Calidad</b>	<p><b>Rol del profesor:</b> transmisor y experto, desde un modelo de desarrollo profesional que incentiva la búsqueda de una excelencia entendida como el logro de más altos resultados académicos.</p> <p><b>Cultura:</b> reproductora y transmisora de conocimientos.</p> <p><b>Organización:</b> Se establece un currículum más cerrado con la consiguiente limitación de la autonomía del Centro para elaborar y desarrollar un proyecto propio</p>	<p>Estilo: Autoritario con participación.</p> <p>Los cargos son puestos unipersonales de dirección, que incrementan su poder y autoridad. Son los únicos órganos de dirección. Los anteriores órganos colegiados de gobierno (claustro y consejo escolar) pasan a ser órganos de participación en la gestión del centro. Se amplían, por tanto, las funciones del equipo directivo, que pasa a ser considerado como representante de la Administración en el Centro.</p>

		<p>Selección del director en base a un concurso de méritos, por una comisión integrada por miembros de la Administración y del Centro.</p> <p>Los candidatos deberán superar una formación inicial previa a su nombramiento definitivo y participar, de forma periódica en procesos de formación continua .</p>
--	--	---

CUADRO 1: EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN QUE AFECTA A LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.

## 2.4. BASES CONCEPTUALES

- **ORGANIZACIÓN.** Este concepto es para los autores especialistas del desarrollo organizacional típicamente conductista: "una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada participante varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización.

Este concepto utiliza la noción tradicional del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como



contribuyentes de las organizaciones. la contribución de cada participante a la organización depende de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización.

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera.

Se deben destacar las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO.). Estos últimos logran que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación para alcanzarlos. Desarrollan una nueva concientización social de los participantes, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su auto concientización, definen su rol en relación con su organización.

**(Fuente: Giovanni E. Reyes, Ph. D. Comercio y Desarrollo. Bases Conceptuales y Enfoque para América Latina y el Caribe)**

- **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas.

De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina " cultura organizacional " al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas

- **CLIMA ORGANIZACIONAL.** Constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular.

El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

- **ADAPTABILIDAD.** Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente. Para poder adaptarse, la organización debe:
  - Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades.
  - Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización.
- **IDENTIDAD.** Conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma.

(Fuente: "Comportamiento Organizacional" Stephen Robbins)

- **CAMBIO.** Adaptación a nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización.

- **DESARROLLO.** El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

**(PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.** Es un proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.

- **EFICIENCIA.** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por lo tanto se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.
- **DIRECCIÓN.** Proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basados en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.

La Dirección constituye en lo fundamental una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de determinados objetivos. Esta no se limita a la esfera de la producción

o los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por supuesto, la educacional.

- **EL ENFOQUE POLÍTICO DE LA ESCUELA.** Autores como Gary Anderson (1996), Stephen Ball (1989), Joseph Blase (citado por Santos Guerra, 1997), Hoyle (1997) señalan que los centros educativos no dejan de ser espacios de constantes conflictos políticos entre sus miembros, los mismos que surgen a partir de una desigual distribución de poder. Para alcanzar el mantenimiento de la estabilidad política en la escuela, los directores manifiestan expresiones diversas, usando para ello recursos tales como: compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos
- **DIRECTOR Y LÍDER.** Dotando a los centros de una mayor flexibilidad que facilite la implantación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la comunidad educativa. Se hace necesario volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional; aquí comienza la reestructuración, la reculturización, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a los centros de capacidad de decisión y asunción de responsabilidades. Ante estos hechos, adquiere protagonismo el liderazgo directivo, desde las propuestas institucionales, desde los procesos de cambio que genere, desde las actitudes, los principios y los valores, que van a conformar los pilares de la mejora y el cambio, en las estructuras organizativas y en los procesos de intervención, con el objetivo de promocionar organizaciones de aprendizaje donde el centro se configure como la unidad de cambio en referencia al entorno de intervención. El director como determinante en calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional. Entre estas líneas para situar el liderazgo, debemos emplazarlo entre la concepción de gestor eficiente (rol de liderazgo profesional),

identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección), y en cuanto al ámbito moral, es la expresión de una organización dinámica y comunitaria (liderazgo emocional) de ámbito social-educativo (liderazgo pedagógico).

- **DIRECCIÓN INSTITUCIONAL.** Comprende la Participación de los actores de las instituciones educativas Y la evolución del trabajo en equipo de la organización profesionalización de la dirección en las instituciones educativas.
- **TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN.** El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc. En este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. La importancia del trabajo en equipo se fundamenta en:
  1. **Los Roles de los participantes.** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
  2. **La comunicación.** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

- 3. Liderazgo.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- 4. Compensación.** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- 5. Compromiso.** Una vez que los integrantes de un equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo, se genera el sentido de pertenencia en cada uno de los miembros. Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos que impliquen la mejora de resultados.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

### **a.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos recogidos a través de los instrumentos de evaluación a los Directores de las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa. “JOSE ANTONIO ENCINAS” – Palo Blanco – Distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén, Región Cajamarca.

#### **a.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA.**

En los siguiente cuadros y gráficos se analiza el resultado de la encuesta aplicada a 71 Docentes de la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco. En esta encuesta, se recogerá información acerca de las características que debe tener todo Director para Dirigir eficazmente la Institución a su cargo.

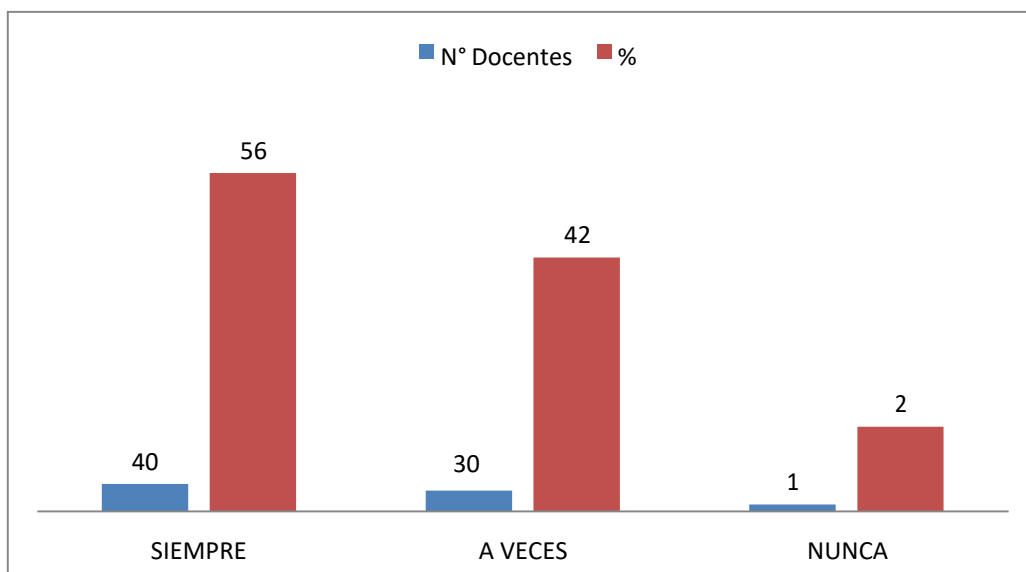
### **I.- EL MOMENTO DE PLANIFICACIÓN EN EL PROCESO DE GESTIÓN**

**CUADRO N° 01**

**PLANIFICA LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES, PEDAGÓGICAS, ADMINISTRATIVAS Y OTRAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO A REALIZAR.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° de Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO INTERPRETACIÓN



## **INTERPRETACIÓN**

La planificación es un momento en el proceso de gestión que implica la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

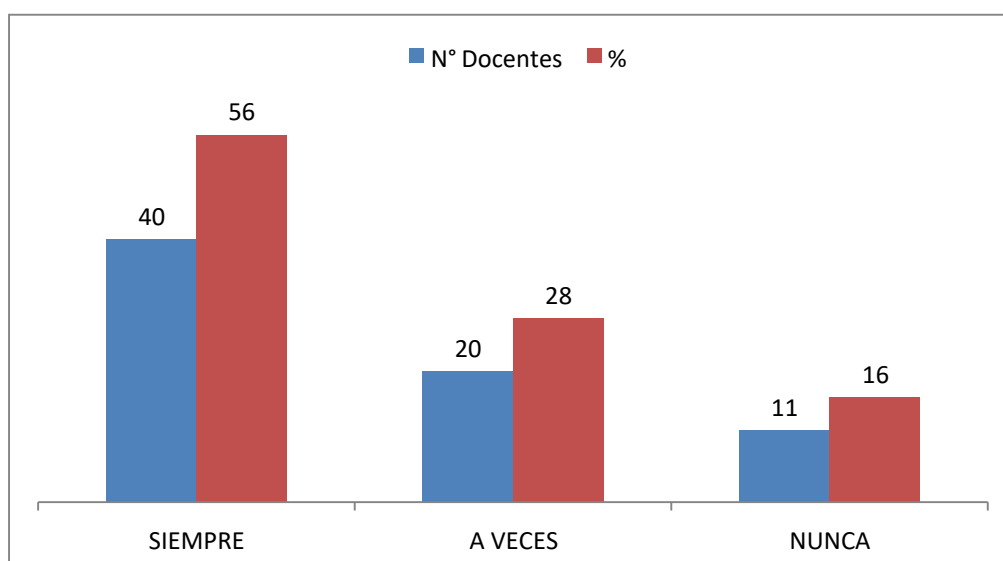
Según el cuadro anterior podemos afirmar que en la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco. Cuarenta Docentes que representan el 56 %, refieren que planifica las actividades institucionales, pedagógicas, administrativas y otras a corto, mediano y largo plazo a realizar . Cuarenta Docentes que representan el 56 %, 30 que representan el 42%, lo hacen a veces y 1 que representa el 2%, nunca se realiza un trabajo planificado en su institución; lo que genera una deficiente planificación en las Instituciones Educativas de la red Palo Blanco- Jaén.

### **CUADRO N° 02**

#### **DECIDE LAS METAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>A VECES</i>	<i>20</i>	<i>28</i>
<i>NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>16</i>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACION**

Para alcanzar los objetivos planteados; el rol de los líderes es clave. Es común escuchar que el logro de los objetivos consume más tiempo del disponible. Por lo que se debe priorizar las necesidades de la Institución, a fin de seleccionar adecuadamente las metas de organización.

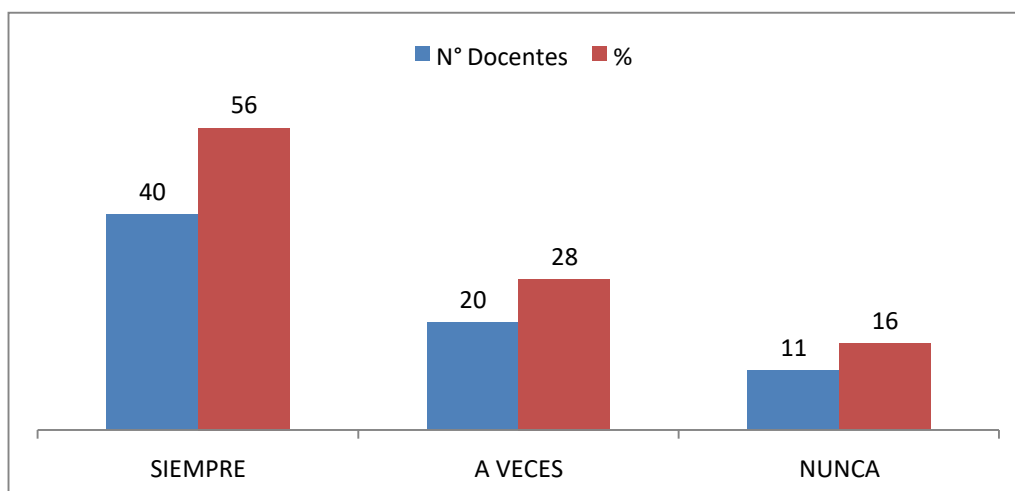
En la Red Educativa “José Antonio Encinas” se puede evidenciar según el cuadro anterior que solo 40 docentes que representan el 56 %, decide las metas y líneas de acción institucional de la institución; 20 Docentes que representan el 28 % lo hacen esporádicamente y el 16 % (11) restante, no lo hace, lo cual implica que los objetivos no son asumidos por la totalidad de los participantes.

### **CUADRO N° 03**

#### **ORIENTA LA METODOLOGÍA, PRÁCTICAS PADAGÓGICAS Y ACTUALIZACIÓN (DIMENSIÓN PADAGÓGICA)**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	40	56
<i>A VECES</i>	20	28
<i>NUNCA</i>	11	16
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

La Orientación para el desarrollo de las actividades a fin de lograr los objetivos, es tarea principal del Director de la Institución. Como líder está llamado a conducir eficientemente a todos los miembros de su Institución en las actividades a realizar.

El cuadro presentado refleja que un 56% (40) de los Docentes, son orientados en las actividades a realizar en cuanto a metodología, prácticas pedagógicas y actualización; un 28%(20) lo hace de manera esporádica y otro 16%(11) no lo hace, lo cual implica falta de coordinación entre los miembros.

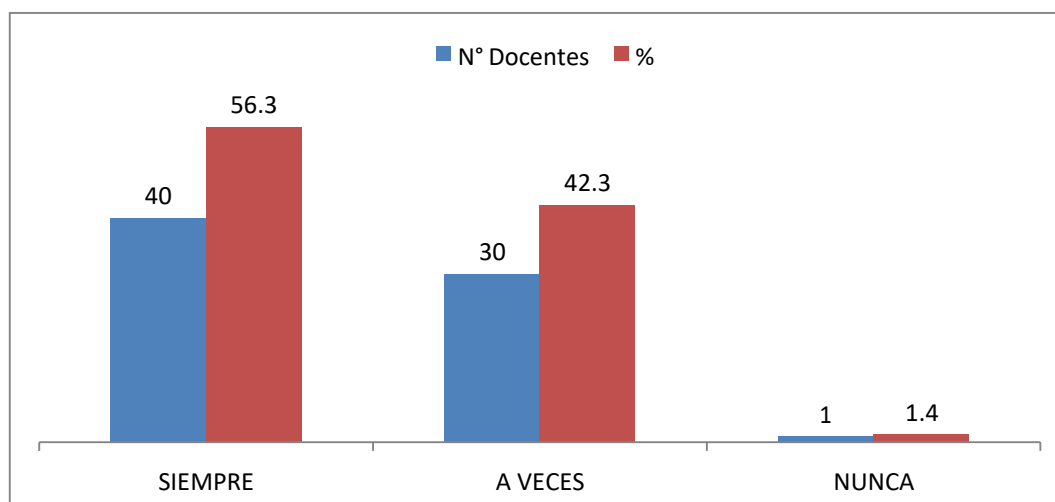
## II.- MOMENTO DE EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

### CUADRO N° 04

**DELEGAN LAS FUNCIONES, DIVIDEN LAS TAREAS Y TOMAN DECISIONES  
EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56.3</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>1.4</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO

## INTERPRETACIÓN

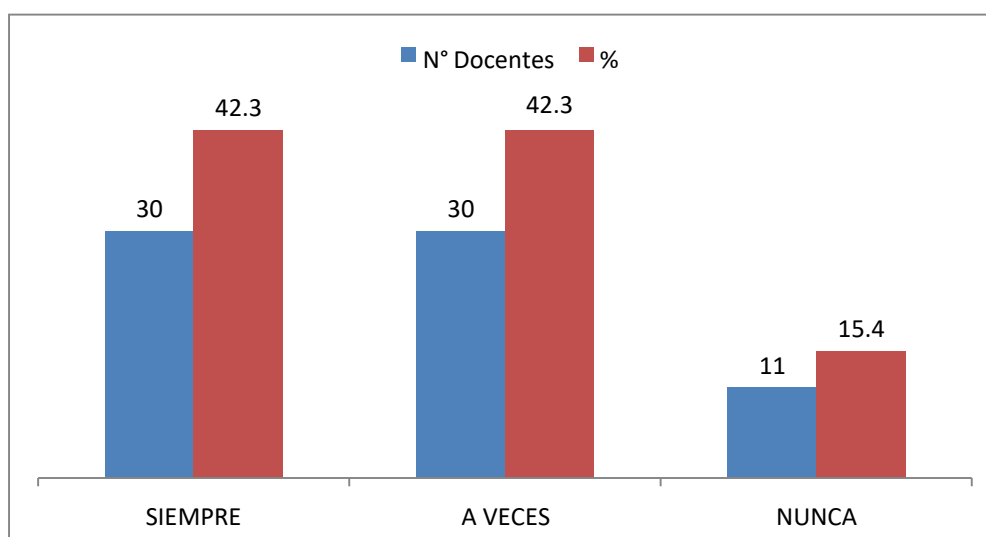
Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, y que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos de la Institución. Sin embargo en la Red Educativa “*José Antonio Encinas Franco*” de los 71 docentes 40 que representan el 56.3% delegan las funciones, dividen las tareas y toman decisiones en los equipos de trabajo. a fin de contribuir al logro de los objetivos; 30 Docentes que representan un 42.3% realizan tales acciones en forma eventual y solo 1 que representa un 1.4% no realiza. Lo que nos permite deducir que aún falta concientizar a los Docentes que el trabajo en equipo permite a cada miembro de la Institución asumir responsabilidades para que cada uno contribuya a los objetivos planteados por la Institución.

### **CUADRO N° 05**

**EVALÚA Y MONITOREA LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>15.4</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A *DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”*



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A *DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”*



## INTERPRETACIÓN

Determinar con exactitud las actividades que se han de realizar a fin de alcanzar los objetivos planteados por la Institución permite que todos los miembros asuman responsabilidades para contribuir así al logro de lo establecido y éstas deben ser evaluadas y monitoreadas.

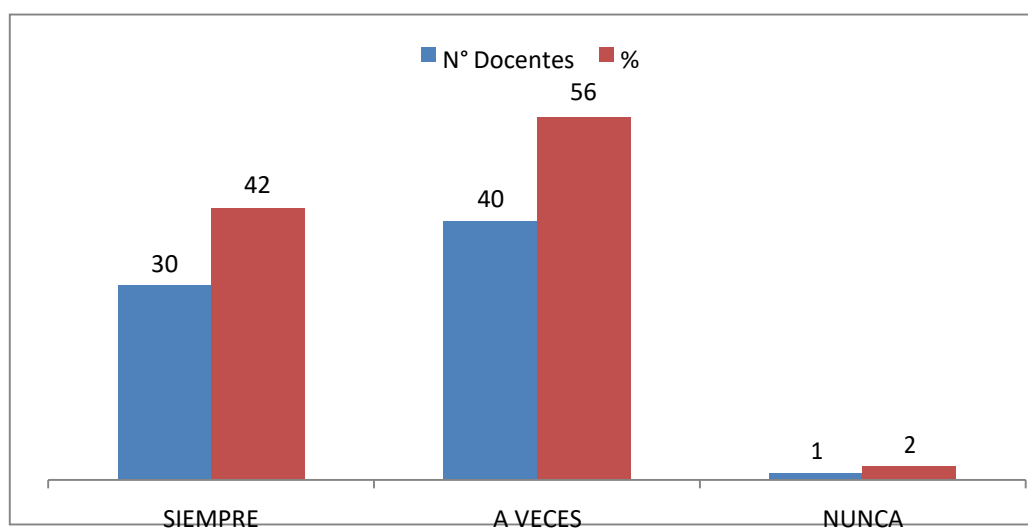
En el caso de la Red “*José Antonio Encinas Franco*”, según el cuadro se aprecia que solo 30 (42.3% ) indican haber sido evaluados y monitoreados en las actividades a realizar; 30 (42.3%) Docentes más lo hacen a veces y 11 (15.4%) nunca lo hacen. Lo que demuestra que un buen porcentaje no se interesa en establecer las actividades a realizar para lograr las metas planteadas.

**CUADRO N° 06**

**DELEGA LAS FUNCIONES Y TAREAS**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42</i>
<i>A VECES</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

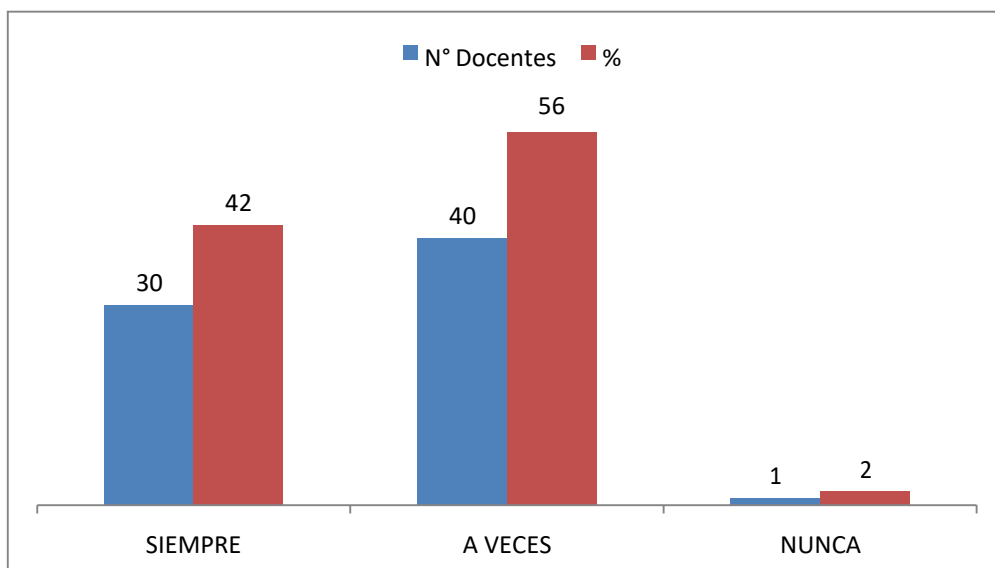
Para lograr los objetivos planteados, es necesario que todos cooperen en las funciones y tareas encomendadas. Por ello es necesario y pertinente que el Director delegue a las personas responsables en cada una de las acciones a realizar por los miembros de la Institución. En la tabla podemos apreciar que solo 30 (42%) Docentes de la Red, siempre cumplen las actividades a realizar, cuarenta profesores (56%) lo hace a veces, y 1 (2%) nunca lo realiza. Esto demuestra que la mayoría no cumple las responsabilidades, lo que obviamente dificulta el desarrollo institucional y por lo tanto obstaculiza el logro de los objetivos.

**CUADRO N° 07**

**PROVEE DE RECURSOS MATERIALES Y PRESUPUESTO ECONÓMICO.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42</i>
<i>A VECES</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

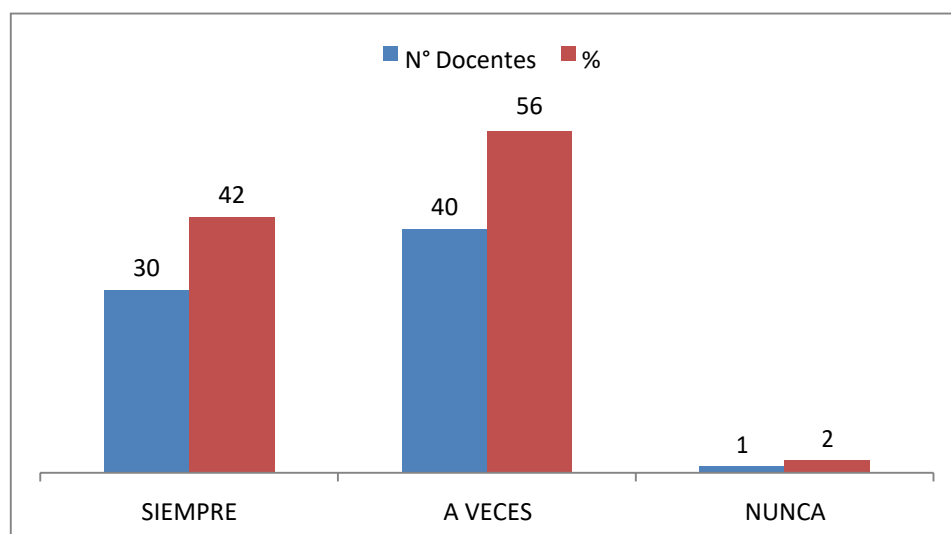
Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones, pues facilita el logro de los objetivos planteados. En el cuadro se observa que de los 71 directores 30 de ellos que representa el 42% siempre proveen recursos y materiales adecuados para la organización, 40 que representa el 56% lo hacen a veces y 1 de ellos que es el 2 % nunca se preocupan en proveer los recursos materiales adecuados y el presupuesto que utilizarán; lo que hace pensar que restan la importancia a los mismos, en el logro de los objetivos.

### **CUADRO N° 08**

#### **III.-MOMENTO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	30	42
<i>A VECES</i>	40	56
<i>NUNCA</i>	1	2
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO

#### **INTERPRETACION**

El cumplimiento de las actividades supone responsabilidad de los miembros de una organización como es el caso de una Institución Educativa. Por lo que es necesario brindar un ambiente apropiado que incentive la participación de todos.

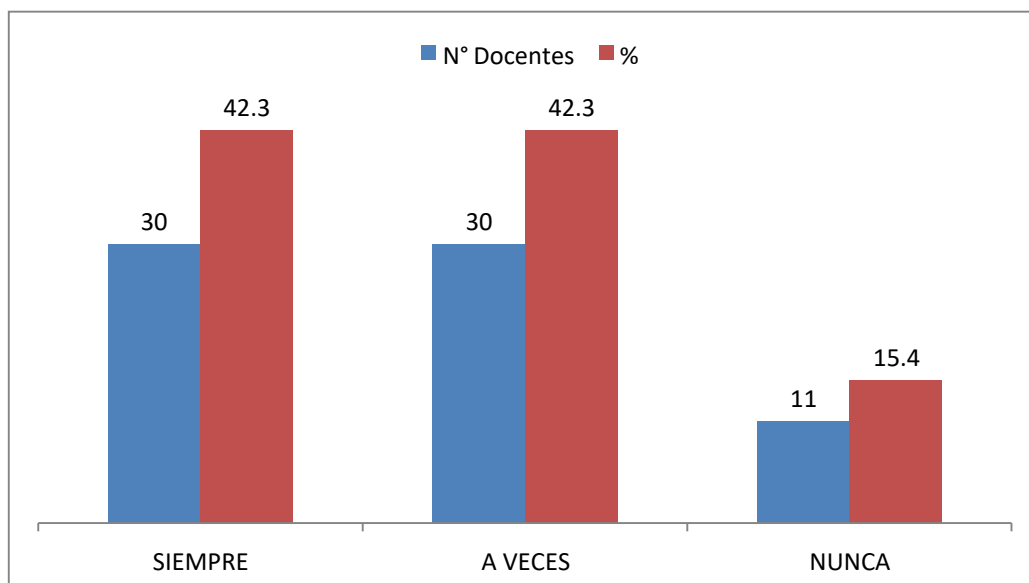
En la tabla se observa que de 71 docentes, 30 de ellos que representa el 42%, siempre indican quienes deben realizar las actividades, 40 de ellos que representa el 56% lo hacen a veces y 1 que representa el 2% nunca indica quienes van a ejecutar las actividades, pues no se efectúa una evaluación y monitoreo de éstas.

**CUADRO N° 09**

**SUPERVISA A LOS SUBORDINADOS**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>15.4</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



## **INTERPRETACIÓN**

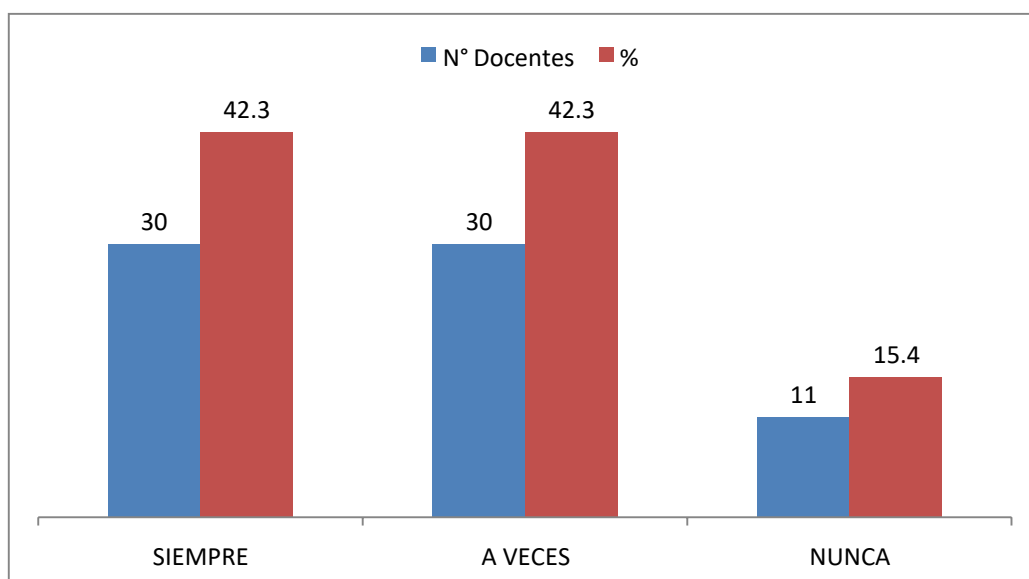
La supervisión de autoridad permite que un subordinado realice actividades específicas con responsabilidad y eficiencia. Respecto a los Docentes de la Red Educativa 30(42.3%) de ellos manifiestan ser monitoreados por su autoridad, 30(42.3%) en ocasiones y 11(15.4%) nunca, lo que demuestra que la supervisión no se cumple cabalmente.

### **CUADRO N° 10**

#### **VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ÓRDENES ESTABLECIDAS**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>15.4</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

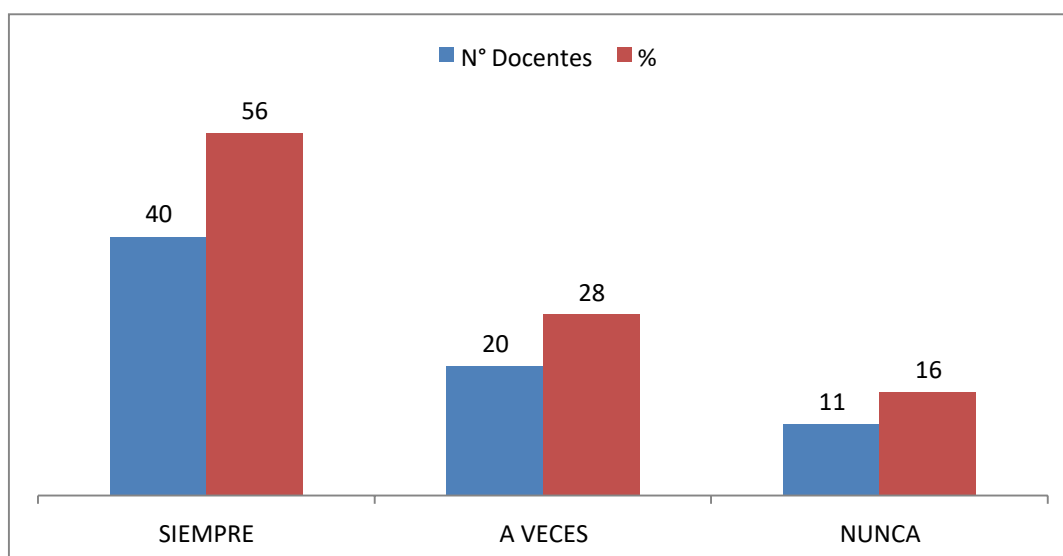
Vigilar el cumplimiento de las órdenes en una Institución Educativa para su buen funcionamiento está a cargo del Director de la misma. La tabla N° 10 muestra que en la Red solo 30 (42.3%) docentes son vigilados para el cumplimiento de las órdenes establecidas, otros 30(42.3%) a veces y 1(15.4%) nunca. Lo que demuestra la preocupación por el normal desarrollo de las acciones educativas es parcial.

### **CUADRO N° 11**

#### **ORIENTA EL DESARROLLO DE LAS NORMAS EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS (NIVEL INSTITUCIONAL).**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>A VECES</i>	<i>20</i>	<i>28</i>
<i>NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>16</i>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

El Director de una Institución Educativa es el encargado de orientar el desarrollo de las actividades programadas que contribuyan a conducir de manera eficiente la Institución.

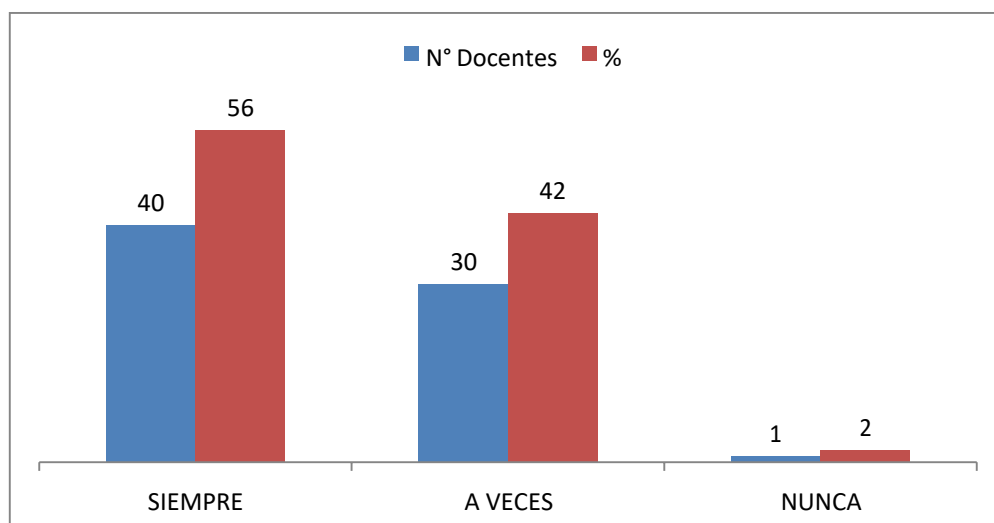
En la tabla se observa que de 71 docentes de educación secundaria 40 de ellos que representa el 56% siempre orientan el desarrollo de las normas explícitas e implícitas (nivel institucional). y 20 que representan el 28% lo hace a veces y los otros 11 que también representan el 16% no orientan el desarrollo de las actividades que contribuyen a una mejor gestión.

### **CUADRO N° 12**

#### **LOGRA RELACIONARSE CON EL ENTORNO, ORGANIZACIONES DE LA LOCALIDAD Y PADRES DE FAMILIA A NIVEL COMUNITARIO.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

Alcanzar las metas planteadas si es posible, siempre que los directores asuman con responsabilidad y compromiso con las funciones que les toque realizar como parte de la organización y relacionarse a nivel comunitario..

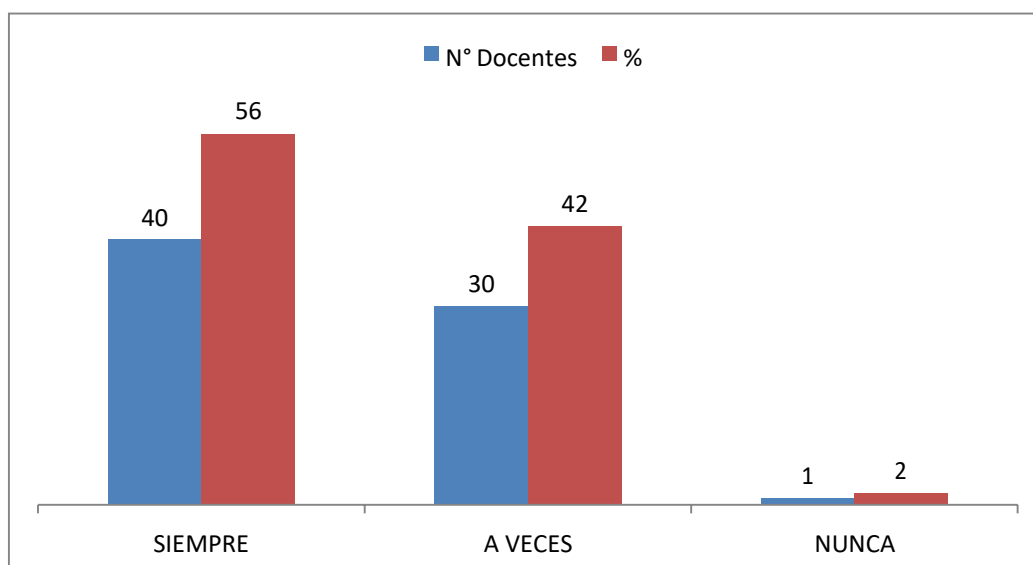
En la tabla se observa que de 71 docentes, 40 de ellos que representa el 56% indican que lo hacen, 30 de ellos que es el 42% lo hacen a veces; y solo 1 (2%) Docentes no lo efectúan. Esto demuestra que aún falta cumplir cabalmente con la dimensión comunitaria.

### **CUADRO N° 13**

**VERIFICA EL LOGRO DE OBJETIVOS PLANTEADOS EN CUANTO AL  
MANEJO DE RECURSOS RECURSOS ECONÓMICOS, MATERIALES Y  
FINANCIEROS (DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA)**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	40	56
<i>A VECES</i>	30	42
<i>NUNCA</i>	1	2
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



## **INTERPRETACIÓN**

Control, es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional. Es tarea del Director como gerente de la Institución verificar el logro de lo planteado.

En la tabla se observa que de 40 docentes de la Red Educativa que representan el 56% siempre verifican el logro de los objetivos planteados en cuanto al manejo de recursos económicos, materiales y humanos, 30 que representan el 42% lo hacen a veces y solo 1(2%) expresa que no se realiza la verificación de los objetivos planteados. Esto evidencia que todavía en algunas Instituciones algunos Directores no asumen con eficiencia su gestión en la dimensión administrativa.

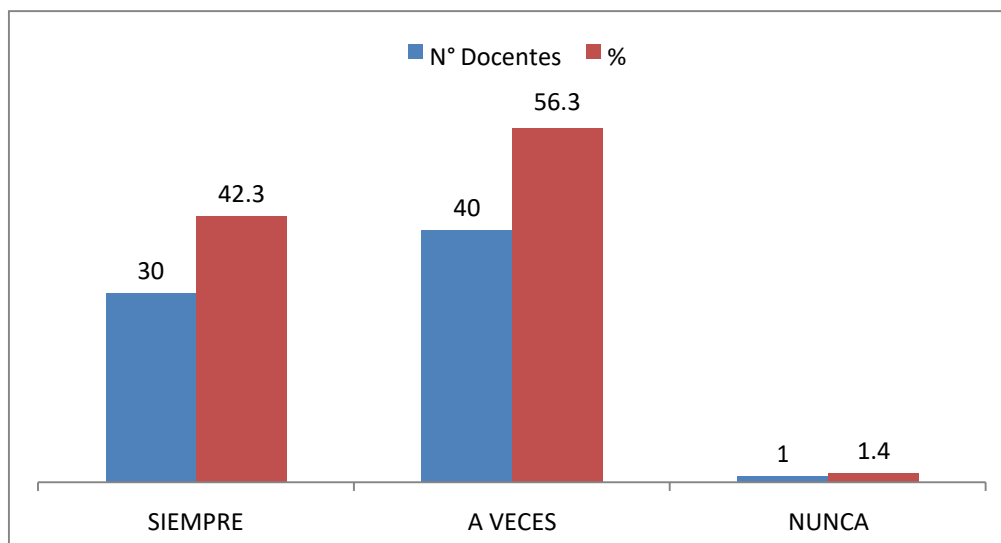
#### **CUADRO N° 14**

##### **APLICA REAJUSTES EN LA I.E.**

##### **(PROCESO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO)**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>30</i>	<i>42.3</i>
<i>A VECES</i>	<i>40</i>	<i>56.3</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>1.4</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

Es necesario que para medir el nivel de logro se determine las causas de los problemas suscitados a fin de que se pueda enmendar los errores que han obstaculizado el logro de lo planteado.

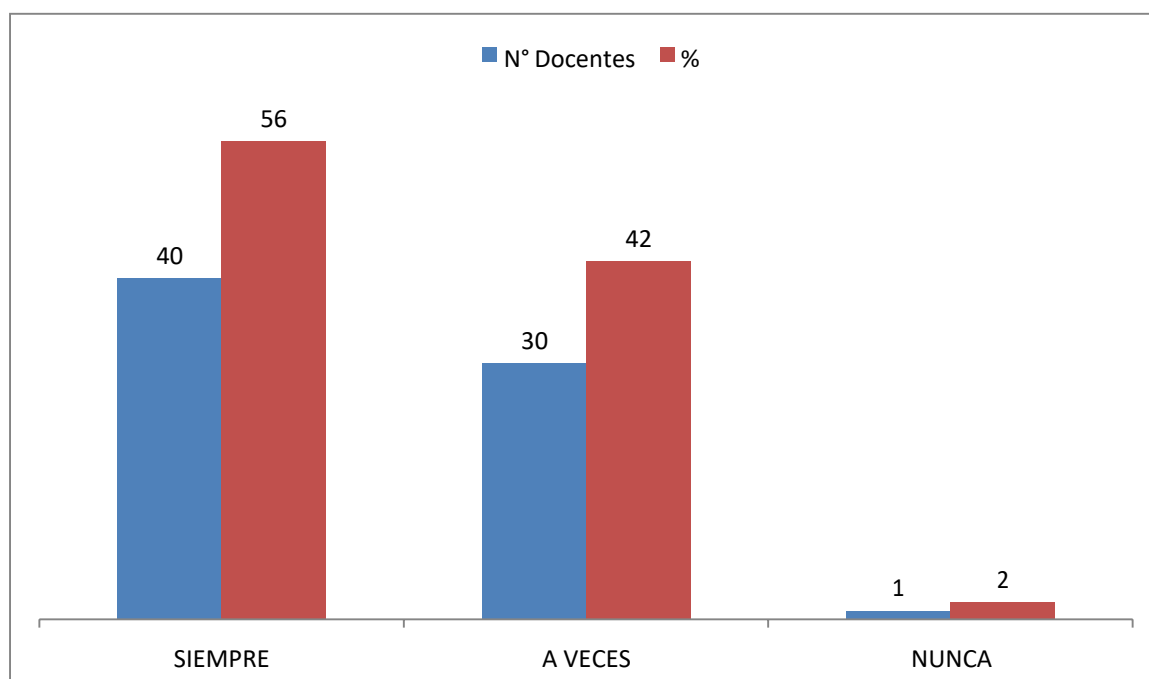
En la tabla se observa que de los 71 docentes 30 de ellos que representan el 42.3% refieren siempre aplican medidas correctivas ante alguna dificultad o logro que se da en las instituciones Educativas, 40 que representan el 56.3% y 1 (1.4%) no lo hace. Hecho que genera preocupación, pues el Director, como gerente de la Institución debería preocuparse por tomar las medidas correctivas necesarias, con el propósito de mejorar los procesos de gestión.

### **CUADRO N° 15**

#### **MONITOREA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES A REALIZAR.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Docentes</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>40</i>	<i>56</i>
<i>A VECES</i>	<i>30</i>	<i>42</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Total	71	100

**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO



**FUENTE:** ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO

## **INTERPRETACIÓN**

El Director es el encargado de realizar supervisar y monitorear las acciones a realizar en la Institución, para lo cual deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

En la Red Educativa como se aprecia en el cuadro son 40 los Directores que representan el 56% que siempre monitorean las acciones realizadas, 30 (42%) Directores lo hacen a veces y solo 1 (2%) nunca supervisa y monitorea las acciones a realizar. Actitud que refleja desinterés por mejorar su gestión.

### 3.1.2.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A DIRECTORES

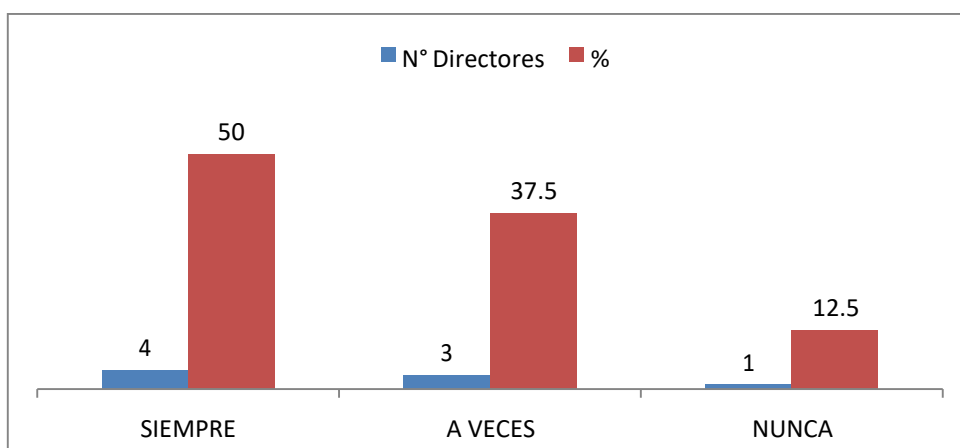
#### I.- ACERCA DE: PLANIFICACIÓN Y DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

##### CUADRO N° 01

**ORGANIZA TIEMPO, RECURSOS MATERIALES Y ACTIVIDADES A REALIZAR.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## INTERPRETACIÓN

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

En este sentido es el Director de cada Institución Educativa, es el llamado a planificar las acciones a realizar, a fin de lograr los objetivos planteados de la Institución.

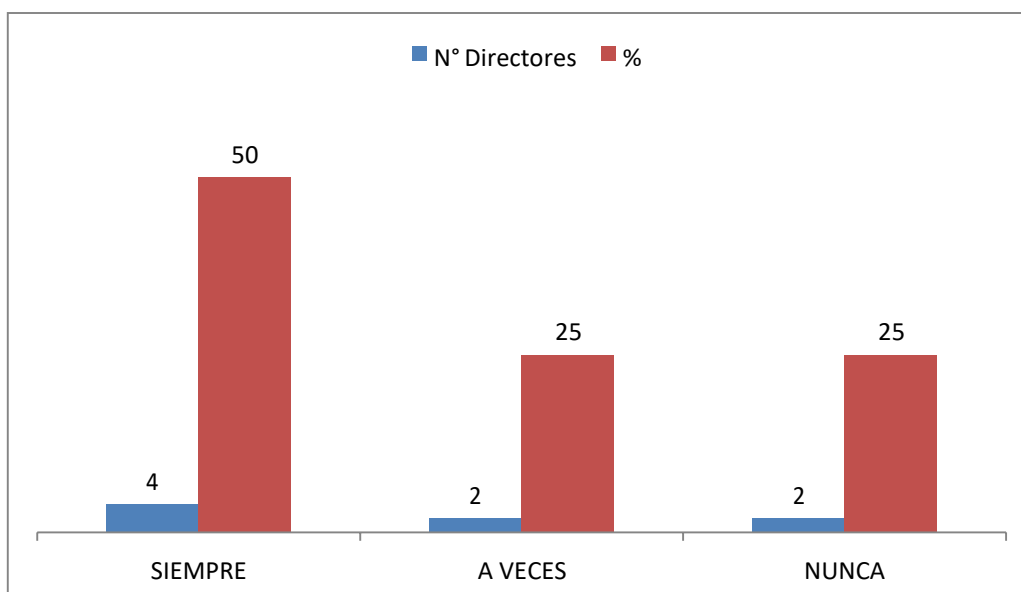
Según el cuadro anterior podemos afirmar que en la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco. Cuatro Directores que representan el 50 %, planifican las acciones a realizar, 3 que representan el 37.5%, la hacen a veces y 1 que representa el 12.5%, nunca realiza un trabajo planificado en su institución; lo que genera una deficiente administración en las Instituciones Educativas.

**CUADRO N° 02**

**SELECCIONA LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	4	50
<i>A VECES</i>	2	25
<i>NUNCA</i>	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



## **INTERPRETACION**

Para alcanzar los objetivos planteados; el rol de los líderes es clave. Es común escuchar que el logro de los objetivos consume más tiempo del disponible. Por lo que El Director debe priorizar las necesidades de la Institución a fin de seleccionar adecuadamente las metas de organización.

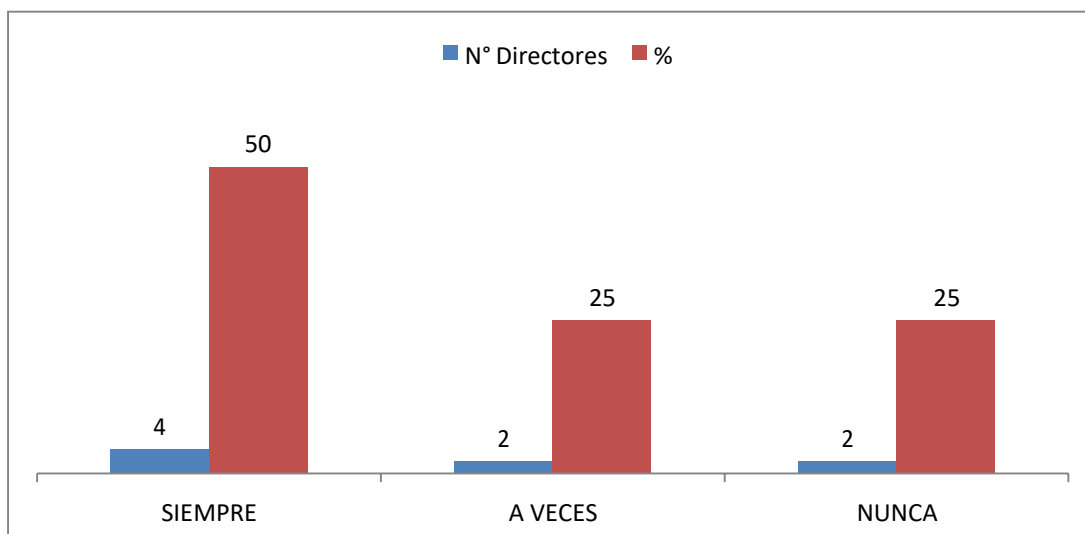
En la Red Educativa “José Antonio Encinas” se puede evidenciar según el cuadro anterior que solo cuatro Directores que representan el 50%, seleccionan las metas de la organización; 2 Directores que representan el 25% lo hacen esporádicamente y el 25% restante, no lo hace.

### **CUADRO N° 03**

**ORIENTA EDUCATIVAMENTE Y ENCAMINA LAS ACTIVIDADES A  
REALIZAR  
(DIMENSIÓN PEDAGÓGICA)**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	4	50
<i>A VECES</i>	2	25
<i>NUNCA</i>	2	25
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

La Orientación para el desarrollo de las actividades a fin de lograr los objetivos, es tarea principal del Director de la Institución. Como líder está llamado a conducir eficientemente a todos los miembros de su Institución en las actividades a realizar. También orienta educativamente y hace tutoría.

El cuadro presentado refleja que un 50% (2) de los 8 Directores, son los que orientan educativamente y encaminan las actividades a realizar; un 25% (2) lo hace de manera esporádica y otro 25% (2) no lo hace.

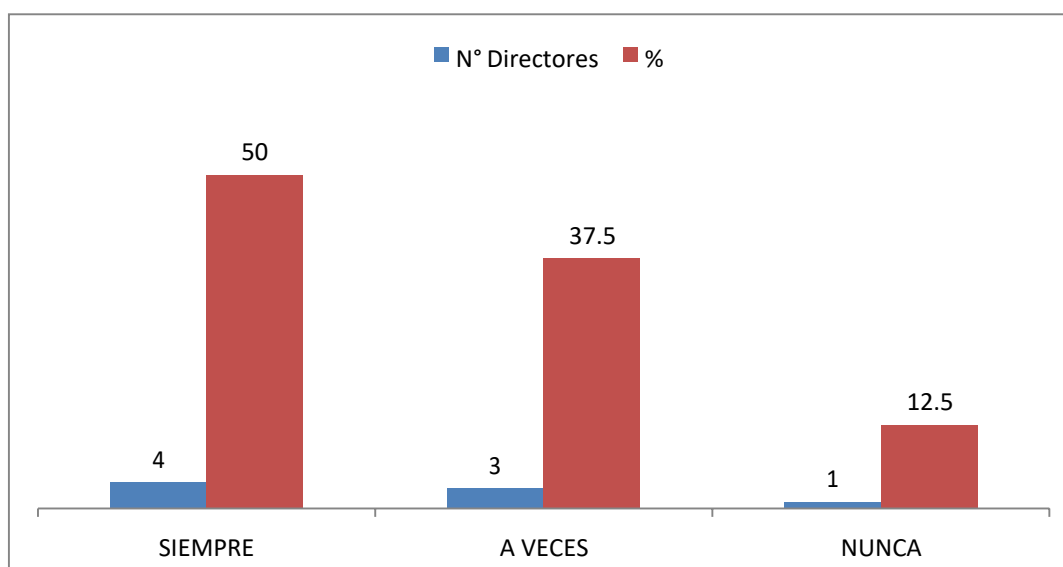
## II.- ACERCA DE: ORGANIZACION

### CUADRO N° 04

#### REALIZA TRABAJO EN EQUIPO.

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO

## INTERPRETACIÓN

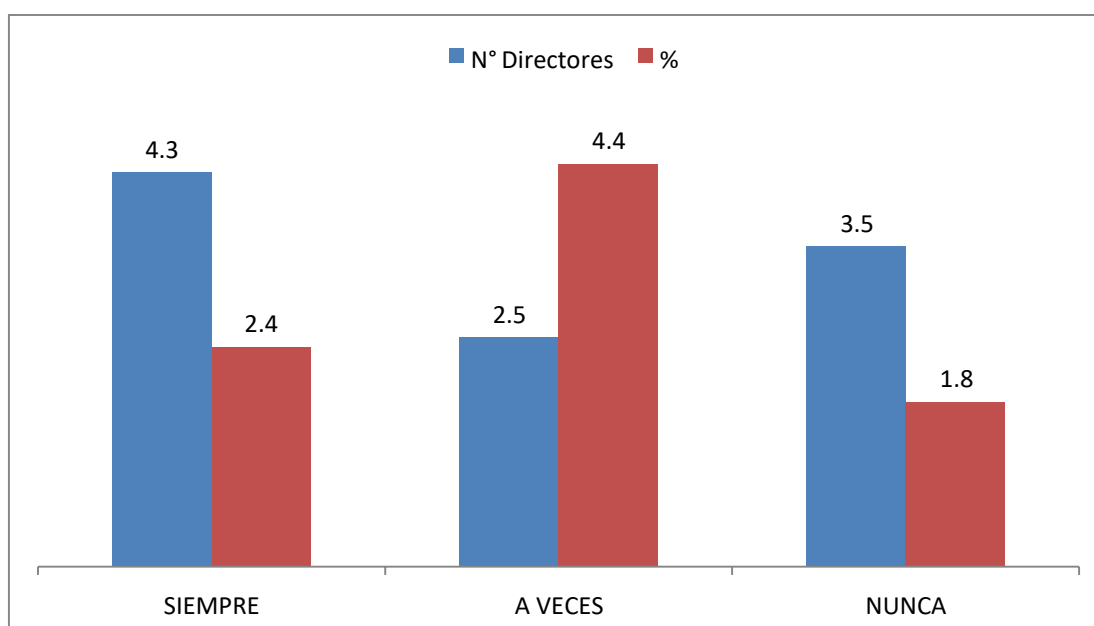
Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, y que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos de la Institución. Sin embargo en la Red Educativa “*José Antonio Encinas Franco*” de los 8 Directores 4 que representan el 50% Sí realizan trabajos en equipo a fin de contribuir al logro de los objetivos; 3 Directores que representan un 37.5% realizan tales acciones en forma eventual y solo 1 Director que representa un 12.5% no realiza. Lo que nos permite deducir que aún falta concientizar a los Docentes que el trabajo en equipo permite a cada miembro de la Institución asumir responsabilidades a fin de que cada uno contribuya a los logros planteados por toda la Institución.

### **CUADRO N° 05**

#### **DETERMINA LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	3	37.5
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	2	25
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINASFRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## INTERPRETACIÓN

Determinar con exactitud las actividades que se han de realizar a fin de alcanzar los objetivos planteados por la Institución permite que todos los miembros asuman ciertas responsabilidades contribuyendo así al logro de lo establecido.

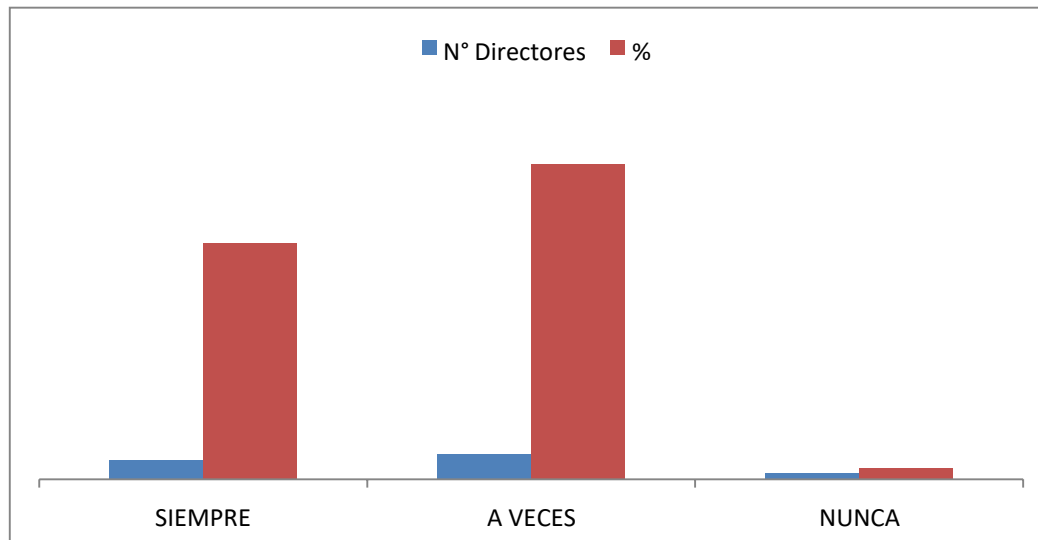
En el caso de la Red “*José Antonio Encinas Franco*” según el cuadro se aprecia que solo 3(37.5%) Directores siempre determinan las actividades a realizar; 3(37.5%) Directores más lo hacen a veces y 2 (25%) nunca lo hacen. Lo que demuestra que la mayoría no se interesan en establecer las actividades a realizar con la finalidad de lograr las metas planteadas.

### **CUADRO N° 06**

#### **DETERMINA LOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



## **INTERPRETACION**

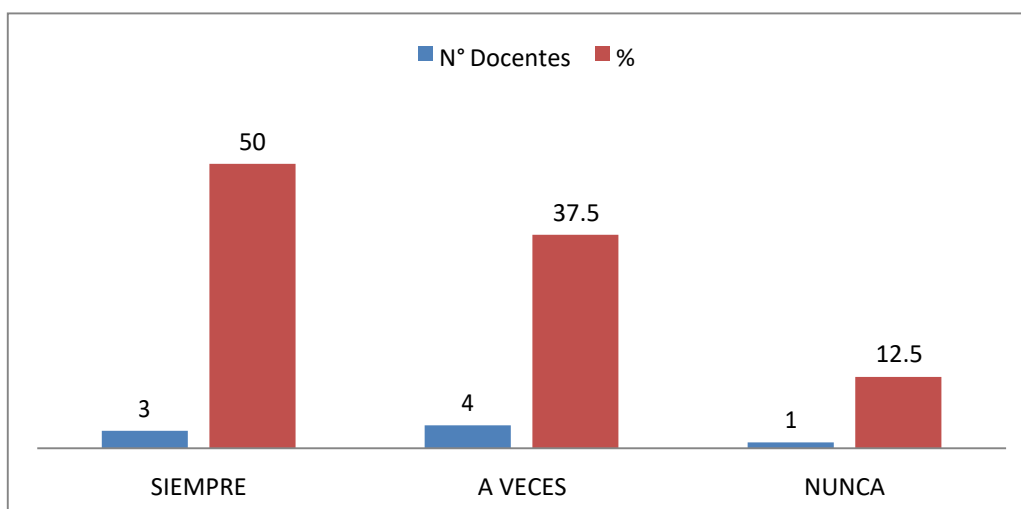
Para poder lograr los objetivos planteados, es necesario que todos cooperen. Por ello es necesario y pertinente que el Director determine las personas responsables en cada una de las acciones a realizar a los miembros de la Institución. En la tabla podemos apreciar que solo 3 (37.5) Directores de la Red, siempre determinan responsables en las acciones a realizar, cuatro Directores (50%) lo hacen a veces, y 1(12.5%) nunca realizan esta acción. Esto demuestra que la mayoría no delega responsabilidades, lo que obviamente dificulta el desarrollo de actividades y por lo tanto obstaculiza el logro de los objetivos.

**CUADRO N° 07**

**PROVEE RECURSOS Y MATERIALES ADECUADOS, SEGÚN PROYECTOS DE  
PROYECCIÓN SOCIAL  
(DIMENSIÓN COMUNITARIA)**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

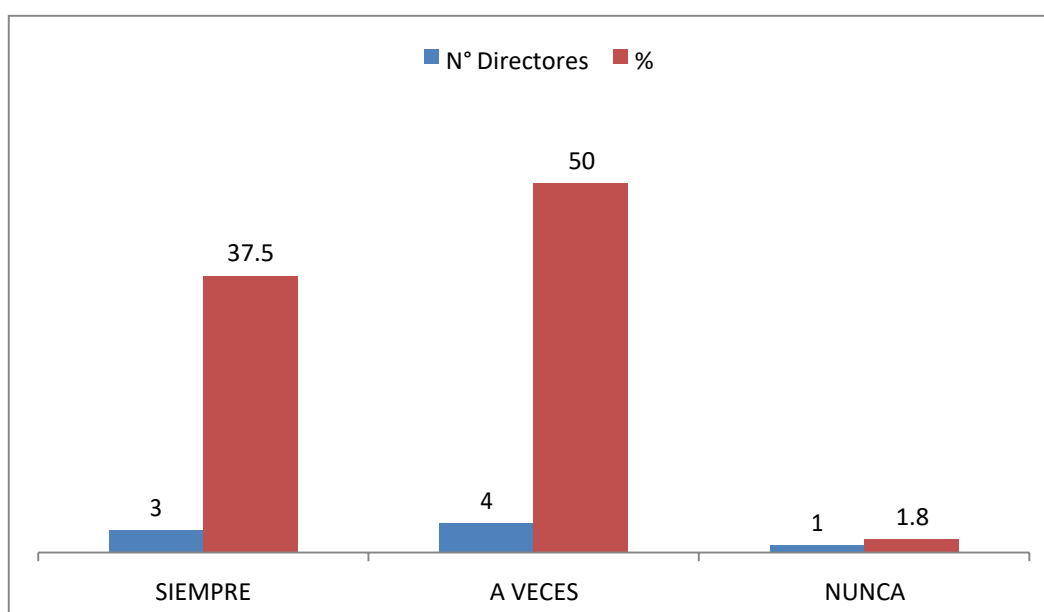
Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones ya que facilita el logro de los objetivos planteados. En el cuadro se observa que de los 8 directores 3 de ellos que representa el 50% siempre proveen recursos y materiales adecuados para la organización, 4 que representa el 37.5% lo hacen a veces y 1 de ellos que es el 12.5 % nunca se preocupan en proveer los recursos y materiales adecuados que utilizaran; lo que hace pensar que restan la importancia de los mismos en el logro de los objetivos.

### **CUADRO N° 08**

**INDICA QUIÉNES REALIZAN LAS ACTIVIDADES.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO

## **INTERPRETACION**

El cumplimiento de las actividades supone responsabilidad de los miembros de una organización como es el caso de una Institución Educativa. Por lo que es necesario brindar un ambiente apropiado que incentive la participación de todos.

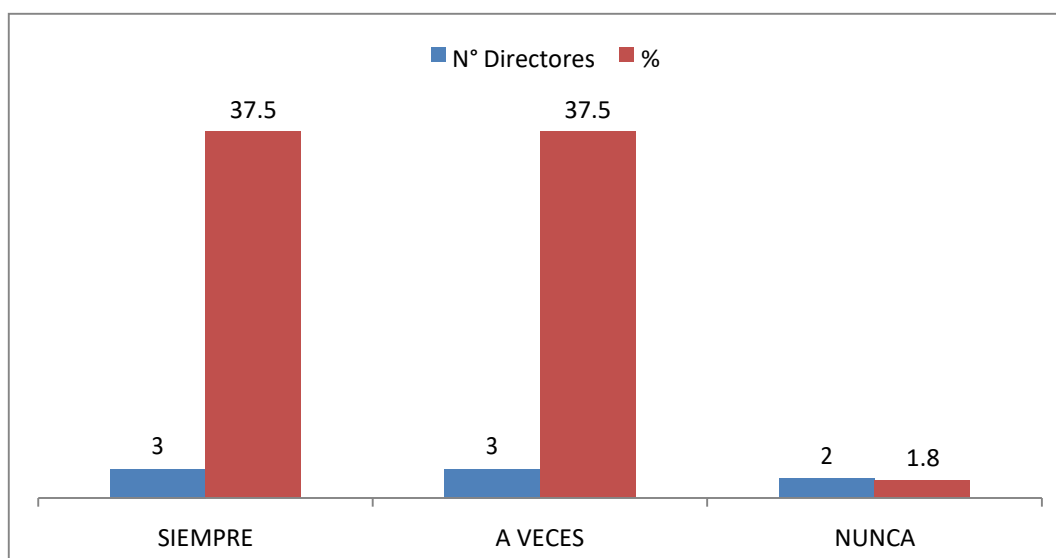
En la tabla se observa que de 8 directores, 3 de ellos que representa el 37.5%, siempre indican quienes deben realizar las actividades, 4 de ellos que representa el 50% lo hacen a veces y 1 que representa el 12.5% nunca indica quienes van a ejecutar las actividades.

**CUADRO N° 09**

**DELEGA AUTORIDAD EN LOS SUBORDINADOS**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	3	37.5
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	2	25
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

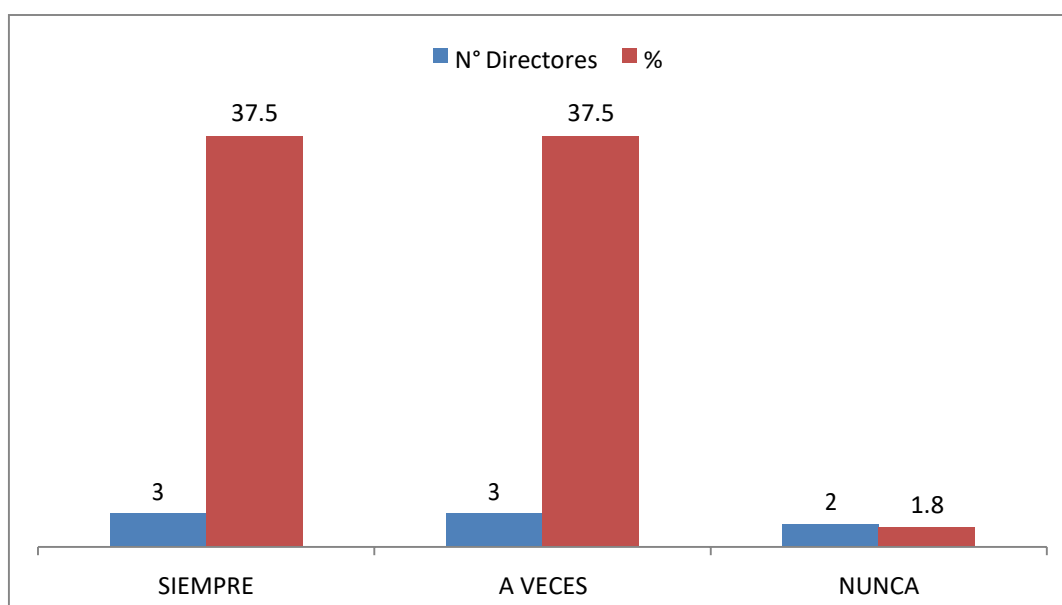
La delegación de autoridad permite que un subordinado realice actividades específicas con responsabilidad y eficiencia. En los Directores de la Red Educativa se ha observado que 3(37.5) de ellos siempre delegan autoridad a sus subordinados, 3 (37.5) lo hacen en ocasiones y 2 (25%) nunca lo hacen, lo que demuestra que aún existe autoritarismo en sus funciones como Directores y falta de confianza en el desempeño de los docentes de la Institución.

**CUADRO N° 10**

**VIGILA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ÓRDENES ESTABLECIDAS**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	3	37.5
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	2	25
Total	8	100

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



## **INTERPRETACIÓN**

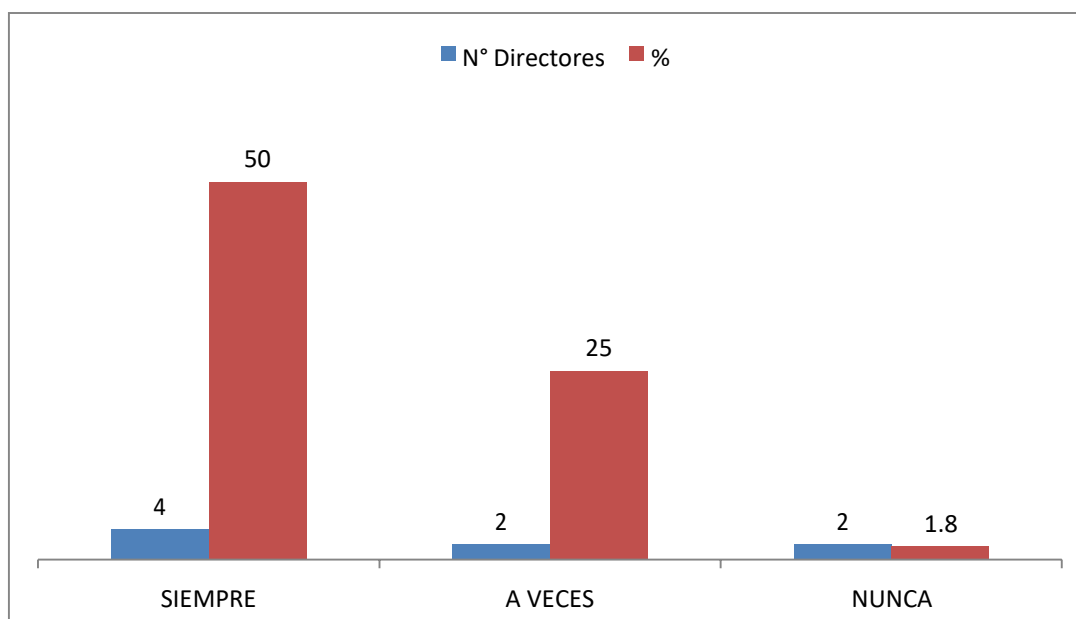
Vigilar el cumplimiento de las órdenes en una Institución Educativa para su buen funcionamiento está a cargo del Director de la misma. La tabla N° 9 muestra que en la Red solo 3(37.5%) Directores siempre vigilan el cumplimiento de las órdenes establecidas, otros 3 (37.5%) lo hacen a veces y 2(25%) nunca vigilan el cumplimiento de las órdenes. Lo que demuestra que no hay una preocupación por el normal desarrollo de las acciones educativas.

### **CUADRO N° 11**

#### **ORIENTA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	4	50.0
<i>A VECES</i>	2	25
<i>NUNCA</i>	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

El Director de una Institución Educativa es el encargado de orientar el desarrollo de las actividades programadas que contribuyan a conducir de manera eficiente la Institución.

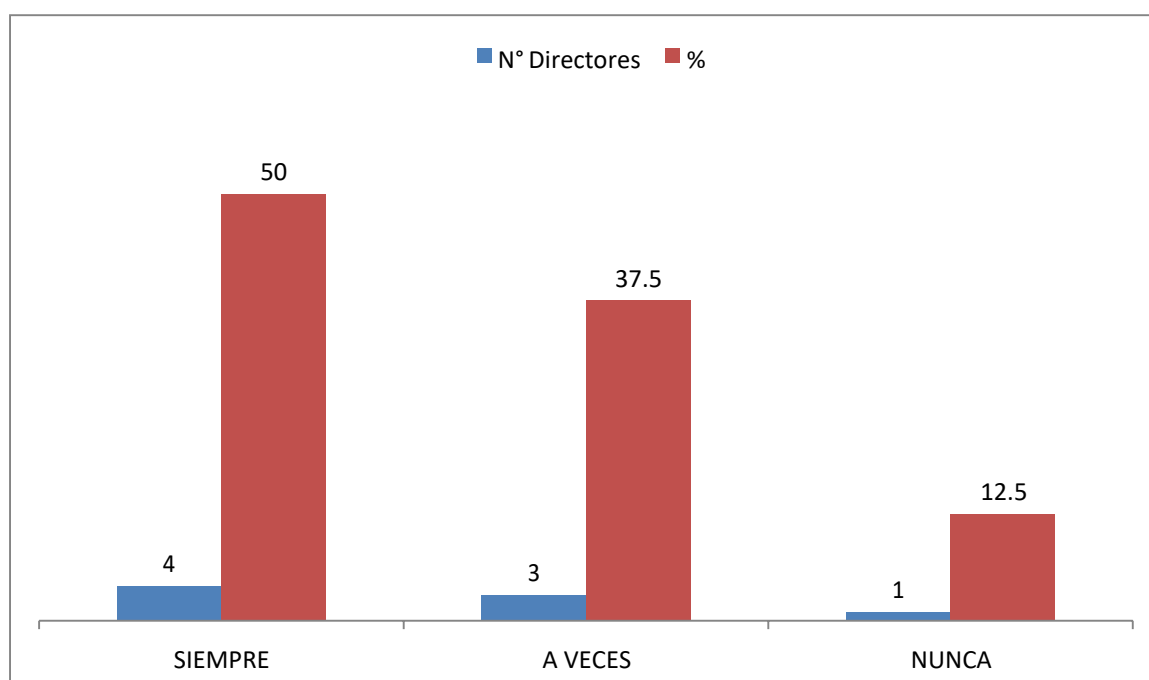
En la tabla se observa que de 8 directores de educación primaria 4 de ellos que representa el 50% siempre orientan el desarrollo de las actividades programadas y 2 Directores que representan el 25% lo hace a veces y los otros 2 que también representan el 25% no orientan el desarrollo de las actividades que contribuyen a una mejor gestión.

### **CUADRO N° 12**

#### **LOGRA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

Alcanzar las metas planteadas si es posible, siempre que los promotores asuman con responsabilidad y compromiso sus funciones que les toque realizar como parte de toda la organización.

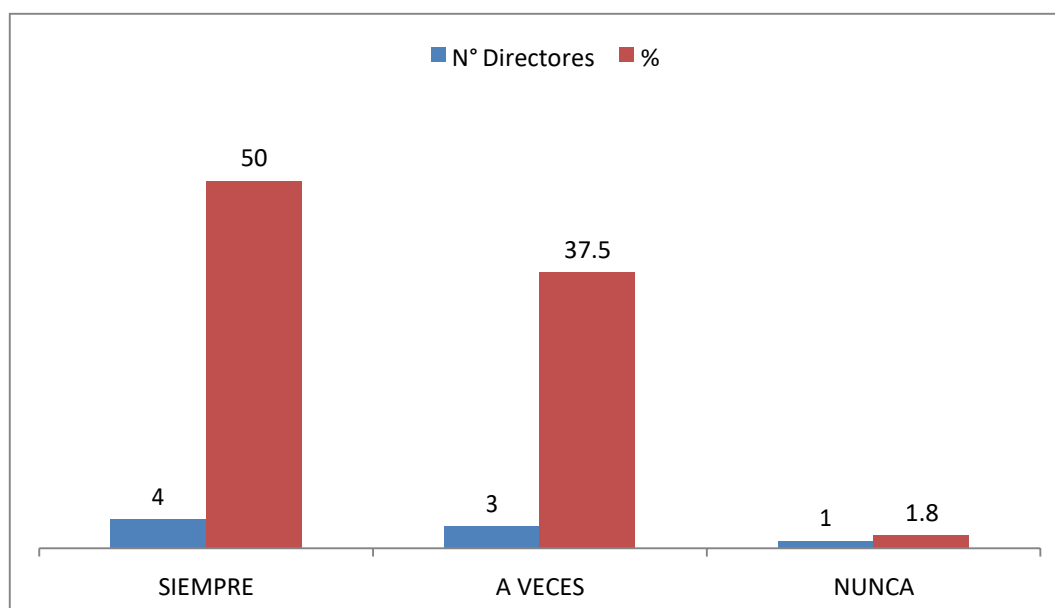
En la tabla se observa que de 8 directores, 4 de ellos que representa el 50% siempre logran lo planificado, 3 de ellos que es el 37.5% lo hacen a veces; y solo (12.5%) 1 Director no logra los objetivos planteados. Esto demuestra que aún falta mayor planificación de las actividades para alcanzar lo establecido por parte de los Directores.

### **CUADRO N° 13**

#### **VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTO INTERNO (DIMENSIÓN INSTITUCIONAL).**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

Control, es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente, teniendo en cuenta el manual de funciones y procedimientos, así como el reglamento interno para garantizar el cumplimiento de la misión institucional. Es tarea del Director como gerente de la Institución verificar el logro de lo planteado.

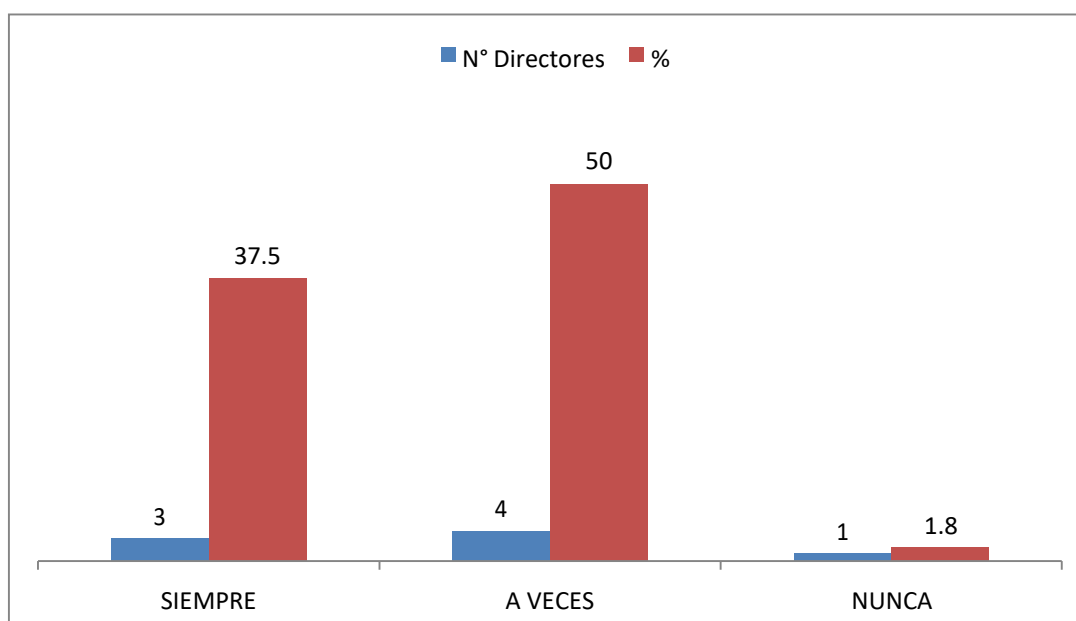
En la tabla se observa que de 8 directores de la Red Educativa 4 que representa el 50% siempre verifican el logro de los objetivos planteados , 3 que representan el 37.5% lo hacen a veces y solo 1 Director no realiza la verificación de los objetivos planteados. Esto evidencia que todavía en algunas Instituciones algunos Directores no asumen con eficiencia su gestión.

#### **CUADRO N° 14**

##### **Aplica Medidas Correctivas en la I.E.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
Total	8	100

**FUENTE:** FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINASFRANCO”



**FUENTE:** FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINASFRANCO”



## **INTERPRETACIÓN**

Es necesario que para medir el nivel de logro se determine las causas de los problemas suscitados a fin de que se pueda enmendar los errores que han obstaculizado el logro de lo planteado.

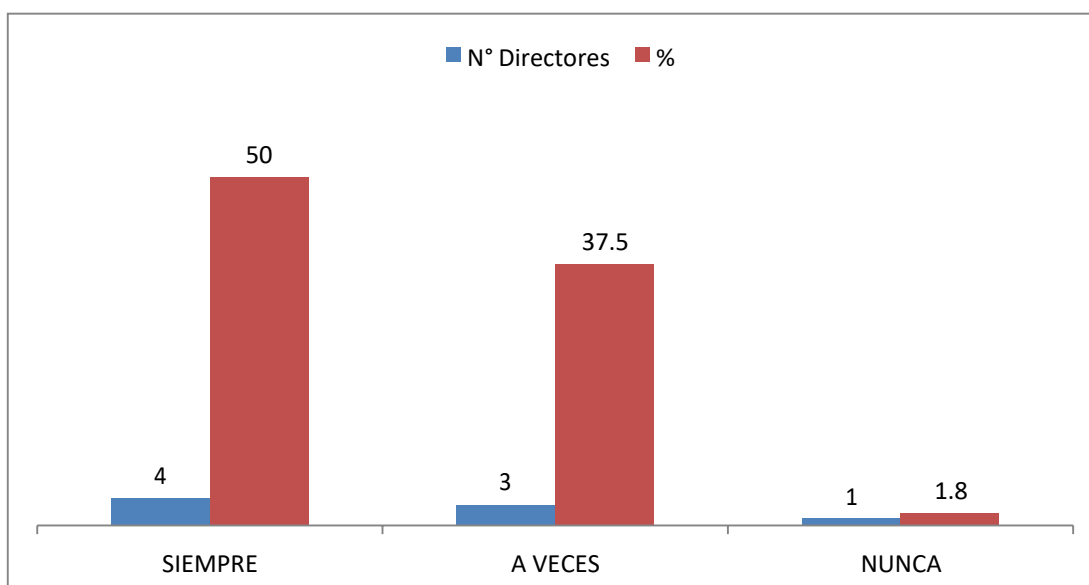
En la tabla se observa que de los 8 directores de Educación primaria 3 de ellos que representan el 37.5% siempre aplican medidas correctivas en alguna dificultad o logro que se da en las instituciones Educativas, 4 Directores que representan el 50% y 1 (12.5%) Director no lo hace. Hecho que genera preocupación, ya que el Director, como gerente de la Institución debería preocuparse por tomar las medidas correctivas necesarias, con el propósito de mejorar su gestión administrativa.

### **CUADRO N° 15**

#### **Monitorea el Cumplimiento de las Acciones a Realizar.**

<i>Alternativa</i>	<i>N° Directores</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”



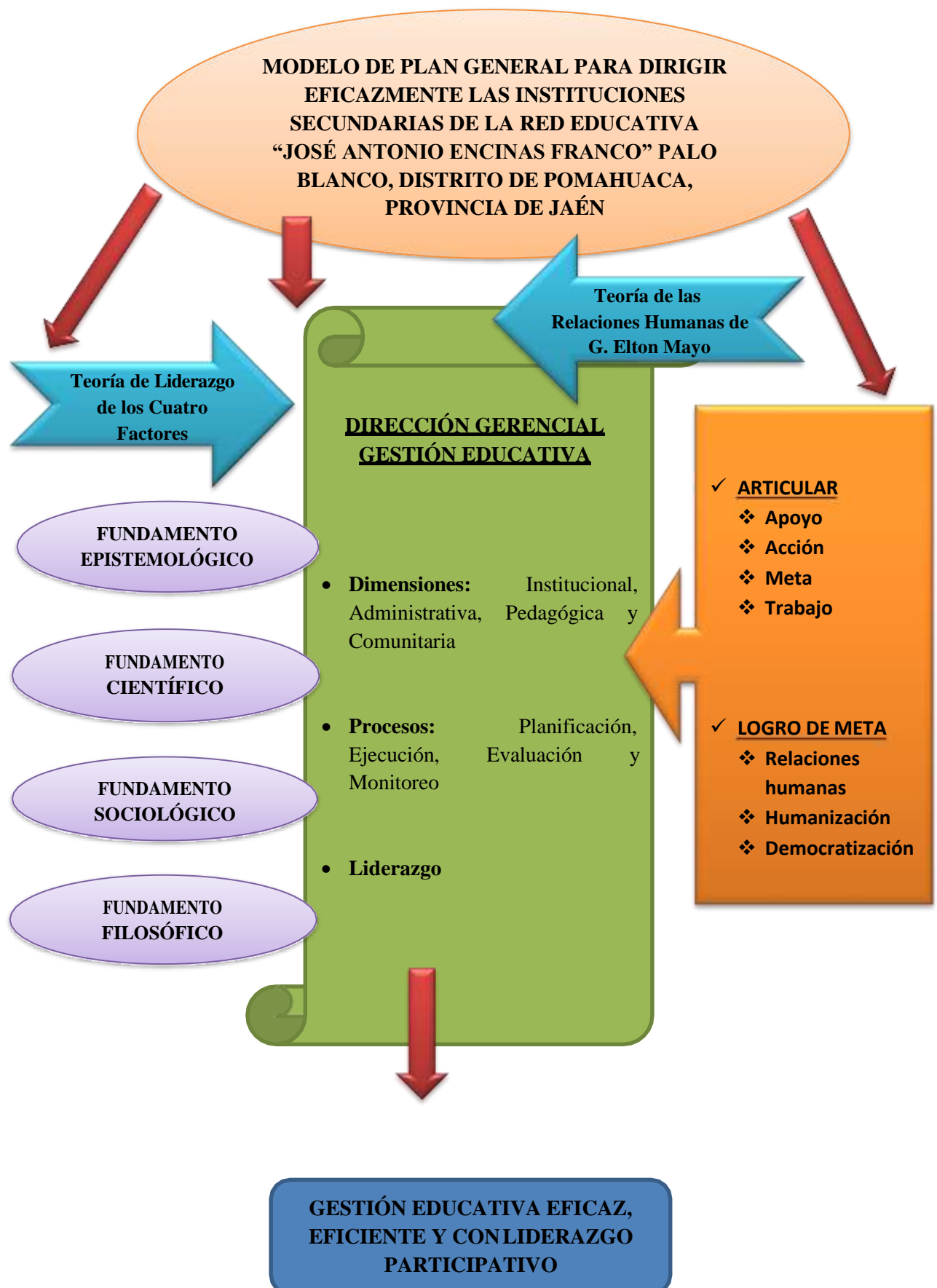
**FUENTE:** GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO”

## **INTERPRETACIÓN**

El Director es el encargado de realizar supervisar y monitorear las acciones a realizar en la Institución, para lo cual deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

En la Red Educativa como se aprecia en el cuadro son 4 los Directores que representan el 50% que siempre monitorean las acciones realizadas, 3 Directores (37.5) lo hacen a veces y solo 1 (12.5%) nunca supervisa y monitorea las acciones a realizar. Actitud que refleja que un poco de desinterés por mejorar su gestión.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



## DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

**Nombre de la organización:** Red Educativa “José Antonio Encinas Franco”. Palo Blanco–Pomahuaca.

**Nombre del Plan:** Plan gerencial para Dirigir Eficazmente las Instituciones que conforman la Red “José Antonio Encinas Franco” Palo Blanco , distrito de Pomahuaca-Jaén

**Meta:** Lograr que los Directores de las Instituciones Educativas Dirijan eficientemente las Instituciones a su cargo a fin de lograr una mejor gestión.

### **Introducción del Plan:**

Toda Institución Educativa debe diseñar un plan gerencial que le facilite el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según sea la necesidad. Estos planes deberán ser ejecutado por los responsables de cada una de la Instituciones Educativas. Para lo cual es necesario que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan los objetivos de la Institución.

La propuesta planteada en el presente trabajo de investigación se sustenta en las Teorías de Liderazgo de los cuatro Factores.

**Apoyo:** Teoría que realza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor.

**Énfasis en la meta:** Énfasis en la meta.

**Facilitación de la interacción:** Una conducta que alienta a los seguidores del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.

**Facilitación del trabajo:** Conducta que ayuda a la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando los recursos.

**Justificación:**

La presente investigación Plan Gerencial para Directores de instituciones educativas de nivel secundario en la ciudad de Jaén, busca determinar la influencia de Las Teorías de Liderazgo en la gestión de los directores de nivel secundario de la Red “José Antonio Encinas” de Palo Blanco distrito de Pomahuaca. Ya que se evidencia deficiencia en Dirección de la Instituciones Educativas de la Red porque evidencian. Se justifica y se torna pertinente por la intención del trabajo. Ya que la Dirección gerencial es importante porque trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de las Instituciones educativas porque una buena gestión administrativa asegura el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas en común.

**Misión:**

Somos una Red Educativa que brinda una formación integral del estudiante, mediante el desarrollo del pensamiento reflexivo, participativo, democrático, autónomo, crítico, creativo. Incidiendo en la práctica de valores éticos y morales.

**Visión:**

Nuestra Visión es de convertirse en los próximos años una Institución líder en la Innovación y en la calidad de servicio educativo con el mejor local y equipamiento y tener una plana docente identificada con su comunidad, dedicados a impartir una formación integral acorde con el avance científicos y tecnológicos y formar una sociedad con valores que contribuyan a mejorar la calidad de vida en nuestro entorno comunitario.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan gerencial basado en las Teorías de liderazgo “Enfoque de los cuatro factores” y teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo El mismo que permitirá a los Directores de la Red “José Antonio Encinas” Palo Blanco, distrito de Pomahuaca para brindar un servicio educativo eficaz, eficiente y con liderazgo participativo, para lograr las metas establecidas frente a los retos de un nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

## **FUNDAMENTOS DEL PLAN GERENCIAL.**

### **a. Fundamento Pedagógico.**

La Dirección es un fenómeno inherente a toda sociedad, es a través de ella, que se logra organizar a los grupos humanos para la consecución de los objetivos planteados en un organización como es el caso de una Institución Educativa, es por eso que el presente plan estratégico pretende ayudar a los Directores de la Red Dirigir eficientemente cada Institución.

En las Instituciones Educativas en cuanto a la Dirección se recomienda la necesidad de aplicar los mejores medios entre superiores y subalternos, por lo tanto se utiliza el enfoque pedagógico como medio para Dirigir la Institución de manera eficiente y coordinada. Sin embargo, son muy pocas las instituciones educativas que se reorganizan para afrontar los constantes y acelerados cambios en el ámbito social, tecnológico, derivados de esta sociedad del conocimiento .Es decir, que no renuncian abandonar estilos clásico como el autoritario para dirigir una Institución.

### **b. Fundamento epistemológico.**

En el espacio de la teoría de la Dirección científica de las Instituciones Educativas las cuestiones esenciales pudieran expresarse así:

- ¿Cuál es su origen, formación y desarrollo en un país determinado?
- ¿Qué se entiende por dirección eficiente de la institución educativa?
- ¿Con qué fines se dirige Un Institución Educativa?
- ¿Bajo qué principios se dirige Eficientemente una institución educativa?
- ¿Cómo se dirige eficientemente una institución educativa?
- ¿Dónde se sitúa el que dirige la Institución?

**c. Fundamento Filosófico.**

La Dirección de una organización, fija el rumbo de la misma estableciendo los objetivos que se deben lograr en un plazo determinado. Para ello es necesario que todos los integrantes de la organización se identifiquen con la misma y asuman las responsabilidades encomendadas por el Director, quien tiene que ser un auténtico líder, capaz de coordinar, planificar y encaminar las acciones a realizar, En este sentido la Dirección en la gestión nace con el objeto de conducir de manera eficiente, las acciones pertinentes a realizar.

**d. Fundamento Sociológico.**

La gestión educativa es una actividad socializante que integra a los miembros de la comunidad educativa con un compromiso hacia el logro de la calidad y el propósito de preparar a los estudiantes de estas generaciones con los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieren en la actualidad, lo cual les permita recrear e innovar el conocimiento y la cultura que ha producido la sociedad durante siglos. De modo que una gestión de calidad, eficaz y eficiente



sería garantía en la formación educativa del estudiantado para que se inserte rápidamente a la educación superior.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PLAN GERENCIAL.**

### **A. Teoría de Liderazgo:**

“**Enfoque de los cuatro factores de liderazgo**” sirve para elaborar mi plan gerencial que pretende lograr que los Directores de las Instituciones Educativas de la Red “José Antonio Encinas” Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, **Dirijan** eficazmente las Instituciones que tienen a su cargo ya que pone mucho énfasis en cuanto al apoyo, entre los integrantes de una organización a fin de lograr en equipo sólido y comprometido con el objetivo planteado por la organización.

B.-La Teoría de Relaciones Humanas: Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios

de la teoría clásica.

3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

#### OBJETIVOS:

-Dirigir eficaz y eficientemente las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa “José Antonio Encinas” del Centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahuaca, provincia

-Promover constantemente el cambio y la innovación permanente, reconociendo sus limitaciones y trazándose metas, a fin de brindar un servicio de calidad en cada uno de sus Instituciones.

Así mismo con este trabajo se propone incentivar a los Directivos a las capacitaciones permanentes tanto en calidad educativa como el conocimiento de las funciones administrativas propias de una Institución Educativa de acuerdo a los principios de la administración, el rol de los Directivos en las Instituciones Educativas, el liderazgo en las Instituciones, a fin de Administrar eficazmente las

Direcciones de las Instituciones a su cargo.

En el proceso Administrativo el conocimiento de la teoría de administración, permitirá enmarcar una mejor conducción administrativa de la organización tomando como referencia los objetivos la misión y la visión de la Institución.

La tendencia actual de la sociedad es la adopción de modelos de gestión que sirven de referente, guía y orientación en los procesos permanentes de mejora de servicios que ofrecen las organizaciones, como las Instituciones Educativas.

Para que se cumpla con el modelo propuesto en la Red Educativa”José Antonio Encinas” del Centro Poblado Palo Blanco, distrito de Pomahauca, provincia de Jaén” es necesario contar con los documentos de gestión actualizados. Así mismo se necesita cambiar el Rol y estilo de liderazgo de los Directores de cada una de las Instituciones Educativas de la Red que permita una Administración óptima y eficiente de todos los recursos con que cuentan las Instituciones Educativas.

Es decir lograr que los Directores Dirijan en forma eficiente sus Instituciones.

La realización de actividades del presente plan se hizo con algunas dificultades y retraso debido a la desorganización, el mal clima Institucional, el desinterés, falta de liderazgo, falta de cooperación parte de algunos Directores.

**B. Contenidos.-** Desarrollo Organizacional, Administración Educativa, Planificación, Dirección y Control.

DIRECTOR	ACCIONES DEL DIRECTOR
<p>Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.</p> <p>Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos de Gobierno Escolar.</p> <p>Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se les asignen, en los términos de la presente ley.</p>	<p><b>DIRECCIÓN</b></p>
<p>Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces. (Ley 715, 2001).</p> <p>Imponer las acciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario. (Ley 715, 2001)</p>	<p><b>CONTROL</b></p>
<p>Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.</p> <p>Distribuir las asignaciones académicas y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.</p>	<p><b>PLANEACIÓN</b></p>

Objetivo	Contenidos	Actividades	Metodología	Tiempo(*)	Recursos	Responsables
<p>1. Planificar, diseñar, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el servicio educativo que brinda la Red Educativa, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa.</p> <p>2. Garantizar la gestión administrativa que se brinda en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia Administrativa</li> <li>➤ Dirección, control Gerencial Y liderazgo</li> <li>➤ Control y gestión del Director</li> <li>➤ Liderazgo y funciones gerenciales</li> <li>➤ Enfoques Educativos, calidad educativa.</li> <li>➤ Liderazgo y funciones gerenciales</li> <li>➤ Control y supervisión Gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar un programa de capacitación para todo el personal directivo, sobre conceptos, definición y aplicación del Planificación Educativa.</li> <li>➤ Redefinir los valores de la dirección en función del marco estratégico y valores de funcionamiento institucional y comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taller participativo para sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de implementar un plan de gestión: Dirección estratégica.</li> <li>➤ Charlas dirigidas a Directores y docentes que conforman la Red Educativa.</li> <li>➤ Desarrollo de proyectos para la capacitación de miembros de la comunidad a través de la escuela de padres.</li> </ul>	<p>3 días</p> <p>3 mensuales</p> <p>1 mensual</p> <p>Permanente</p>	<p>Humanos</p> <p>Financieros</p> <p>Medios y materiales</p>	<p>U gel</p> <p>Directores</p> <p>Docentes</p> <p>Alumnos</p> <p>Comunidad</p>

<p>Educación Básica Regular, utilizando los recursos propios con que cuenta la Red Educativa.</p> <p>3. Impulsar, propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que permitan obtener resultados de calidad acorde con la modernización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia de los Centros Educativos</li> <li>➤ Dirección y control Gerencial</li> <li>➤ Procesos de gestión educativa</li> <li>➤ Gestión Educativa: Administración de los recursos humanos, selección, control y supervisión del personal</li> <li>➤ Dirección y liderazgo en Administración de las Instituciones Educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interiorizar los valores de la dirección mediante actividades de capacitación, socialización y dinámicas de grupo.</li> <li>➤ Establecer un seguimiento y evaluación en el cumplimiento de los objetivos del plan.</li> <li>➤ Elaborar y ejecutar un plan de control referente a:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformación de equipos para realizar el control en las diferentes áreas de gestión.</li> <li>➤ Gestionar recursos y equipos de acuerdo con las necesidades establecidas en la institución</li> </ul>	<p>Permanente</p>		
---	---	---	--	-------------------	--	--

y conforme al avance de la Ciencia y Tecnología		actualización de documentos, supervisión de asistencia, labores entre otros				
---	--	---	--	--	--	--

### C. Metodología.-

La propuesta se hará efectiva mediante Talleres y Seminarios que permitan a los Directores optimizar su desempeño en sus Instituciones y cumplir con sus funciones eficientemente.

En este caso la metodología empleada para el desarrollo de este modelo Gerencial sobre Dirección , se ha realizado mediante fichas de observación aplicadas a los Directores de la Red Educativa "José Antonio Encinas Franco".

#### **D. Evaluación.-**

Para la evaluación de la propuesta de Plan gerencial se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Concientización de todos los agentes educativos sobre el Liderazgo de las Instituciones Educativas.
- Se tendrá en cuenta la participación, el trabajo individual y grupal de cada participante.
- La aceptación y respuesta a las necesidades detectadas a fin de corregir los problemas detectados.
- La organización verificará el desarrollo del plan gerencial en un año que es el período establecido.
- El financiamiento, a fin desarrollar el presente Plan sin ninguna dificultad.
- Medir el nivel actual de las habilidades gerenciales de cada Director de las Instituciones Educativas de la Red.
- La gestión educativa concibe a las Instituciones Educativas como un sistema de organización administrativa, cuya función es ofrecer una formación de calidad a los estudiantes que reciben sus servicios educativos y además crear condiciones para que estos estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan;



## CONCLUSIONES

- ❖ La problemática presentada por las Instituciones de la Red Educativa” José Antonio Encinas” Palo Blanco distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén evidenciada en el limitado conocimiento y desarticulación de las dimensiones de gestión educativa a nivel: Institucional, administrativa, pedagógica y comunal; así como en sus procesos de planificación, ejecución, evaluación y monitoreo. El estilo de liderazgo de decisión y la falta de una visión sistémica me indujo a diseñar un Plan Gerencial para lograr una gestión educativa eficaz, eficiente y con liderazgo compartido.
- ❖ El diseño de Plan Gerencial para dirigir eficazmente las instituciones educativas secundarias que conforman la Red de Palo Blanco distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén sustentado en la teoría de Liderazgo de los Cuatro Factores y La Teoría de Las relaciones Humanas de George Elton Mayo, permitieron articular: Apoyo, acción, meta y trabajo en las relaciones humanas concebidas con humanización y democratización.
- ❖ Teniendo en cuenta la relación establecida entre las competencias y el tipo de funciones inherentes al cargo , afirmamos que los directivos de Centros educativos de esta muestra cumplieron con el perfil de competencias directivas.
- ❖ la propuesta del plan gerencial mejoró el desconocimiento y desarticulación en las dimensiones de gestión educativa a nivel: Institucional, Pedagógica , Administrativa y Comunitaria, los deficientes procesos de gestión en cuanto a planificación (Ausencia de metas, falta de directrices institucionales, desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros), ejecución (Limitada delegación de funciones y tareas, mal uso de recursos, descoordinación de actividades, falta de

toma de decisiones) evaluación y monitoreo (Deficiente control y escasa supervisión). Lográndose una gestión educativa eficaz, eficiente y con liderazgo compartido, validándose así la hipótesis planteada.

## **RECOMENDACIONES**

- Capacitar a los docentes y directores en los procesos de gestión educativa a nivel de: Planificación, Ejecución, Evaluación y Monitoreo.
- Contar con un perfil de competencias directivas para los cargos directivos de las instituciones educativas, diferenciado del rol de educador.
- La gestión de una dirección debe concebirse abierta al aprendizaje, a la innovación y orientado a ser eficaz, eficiente y con liderazgo participativo de su producto.
- Promover una cultura de responsabilidad institucional para asumir y cumplir el proceso de evaluación y monitoreo en la gestión educativa

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Díaz y E. Cuéllar (2007:). Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Bass, B.M. (2000) : "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Bernal, J.L. (1997) : *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, Tesis doctoral inédita.
- Boyatzis, R.E., Cowen, S. Y Kolb, D.A.(1995): *Innovation and professional education*. Jossey Bass, San Francisco.
- G. Steiner (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA.
- Baranov,S.; Bolotina,L. y Slastioni,V. (1989): Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La H
- Boldiriev,N. (1982): Metodología de la organización del trabajo educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Chiavenato, Idalberto. (2001:).Administración, proceso administrativo. (3ª ed.) México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A.
- Darós,W. (1991) :Aprendizaje y educación en el contexto del humanismo, p.261-286. Revista
- Darós,W. (1991): Aprendizaje y educación en el contexto del humanismo, p.261-286. Revista Española de Pedagogía, No. 189, Mayo-Agosto.
- Davíдов,V. (1986): Los principios de la enseñanza en la escuela del futuro, p. 340-346. En Antología de la psicología pedagógica y de las edades. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Gairín, J.(1996): “Organización de instituciones educativas. Naturaleza y enfoques”. En G. Domínguez y J. Mesanza (Coords.), *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española

García Olalla, A.(1998): Análisis del funcionamiento de los equipos directivos de centros educativos en el contexto del estado español. Bilbao: Universidad de Deusto, Tesis doctoral inédita.

Gómez,M. (1993 ) : Metodología para la orientación profesional de los estudiantes de preuniversitario en carreras afines a las ciencias químicas. Tesis de doctorado (no publicada).

González,F. y Mitjans,A. (1989): La personalidad. Su educación y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

González,F. y Valdés,H. (1994): La psicología humanista. Actualidad y desarrollo. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

González,F. (1989): Psicología, principios y categorías. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

Kast, Fremont E. (1988): Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Kónnikova,T. (1975): Metodología de la labor educativa. Editorial Grijalbo,S.A. México,D.F.

Koroliov,F. (1977): Lenin y la pedagogía. Editorial Progreso, Moscú.- Krutetsky,V. (1989) Psicología. Editorial Prosbichenie, Moscú.

Labarrere,G. y Valdivia,G. (1988) Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Marcelo Vereau, Walter. Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE. Lambayeque-Perú.

Mertens, L.(1997): *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Cinterfor

Neuner,G. (1979): Sobre la teoría de la instrucción general socialista. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Neuner,G. y otros (1981): Pedagogía. Editorial libros para la Educación, La Habana.

pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E.(1993): *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

Comunicaciones. San Sebastián, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Barcelona, Raima.

Piaget,J. (1981): Psicología y Pedagogía. Editorial Ariel, Barcelona.

Robbins, Stephen P. (1994) :. Administración teoría y práctica. (4<sup>a</sup> ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.Stoner, James A.F. (199) :. Administración (6<sup>a</sup> ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A

Savin,N. (1976): Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Schúkina,G. (1978) :Teoría y metodología de la educación comunista en la escuela. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Werther, William B. (1995): Administración de personal y recursos humanos. (4<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
<b>OBSERVADOR:</b>  <b>DIRECTOR:</b>  <b>INSTITUCIÓN:</b>  <b>FECHA:</b>			
<b>OBJETIVO: OBSERVAR INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS DIMENSIONES Y PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA QUE CONFORMAN LA RED PALO BLANCO DISTRITO DE POMAHUACA, PROVINCIA DE JAÉN.</b>			
<b>I. DIMENSION INSTITUCIONAL</b>			
	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
1. Participa en la organización de la institución.			
2. Aplica las normas explícitas e implícitas.			
<b>II.-DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
3. Maneja adecuadamente los recursos económicos, materiales y humanos.			



4. Cumple la normatividad y supervisa las funciones de los diferentes actores.			
<b>III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
5. Conoce opciones educativo-metodológicas.			
6. Actualiza a los docentes.			
<b>IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
7. Se relaciona con el entorno.			
8. Se vincula con padres, madres de familia y organizaciones de la localidad.			
<b>❖ PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
9. Toma de decisiones.			
10. Aplica planes gerenciales y estrategias.			
<b>❖ PROCESO DE EJECUCIÓN</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>

11. Delega funciones y tareas.			
12. Organiza los recursos existentes.			
<b>❖ PROCESO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
13. Verifica el cumplimiento de logros, objetivos y metas.			
14. Reajusta los resultados de los procesos.			
15. Su liderazgo es participativo.			



## ANEXO N° 2

### UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



#### ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

#### INSTRUCCIONES

EL OBJETIVO DE LA PRESENTE ENCUESTA, ES RECOGER INFORMACIÓN, RELACIONADA CON LA GESTIÓN EDUCATIVA QUE SE REALIZA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED DE PALO BLANCO DISTRITO DE POMAHUACA, PROVINCIA DE JAÉN.

#### DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1.-El director participa en la organización de la institución.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

2.-El director aplica las normas explícitas e implícitas.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

3.-El director maneja adecuadamente los recursos económicos, materiales y humanos

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

4.-El director cumple la normatividad y supervisa las funciones de los diversos actores

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

5.-Conoce opciones educativo-metodológicas el director.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

6.-Actualiza a sus docentes.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

7.-¿Con qué instrumentos de gestión cuenta su I.E?

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### DIMENSIÓN COMUNITARIA

8.-Se relaciona con el entorno el director

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

.9.-El director se vincula con los padres de familia y y organizaciones de la localidad.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN

10.-Toma decisiones.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

11.-Aplica planes gerenciales yestrategias.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### PROCESO DE EJECUCIÓN

12.-Delega funciones y tareas.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

13.-Organiza los recursos existentes

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

#### PROCESO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO

14.-Verifica el cumplimiento de logros, objetivos ymetas

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca

.15.-Registra el resultado de los procesos.

A.-Siempre B.-A veces C.-Nunca