



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POS GRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA

“LA TEORÍA DE MOLINS Y ANDER EGG PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I. E.P. LAS ESTRELLITAS DE CHICLAYO – 2015”.

TESIS

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

AUTORA (FIRMA)
HERNÁNDEZ SÁNCHEZ ROSSMERY

AUTORA (FIRMA)
MEREGILDO CARRASCO DIANA

LAMBAYEQUE – PERU 2018

“LA TEORÍA DE MOLINS Y ANDER EGG PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I. E.P. LAS ESTRELLITAS DE CHICLAYO – 2015”.

PRESENTADA POR:

AUTORA (FIRMA)
HERNÁNDEZ SÁNCHEZ ROSSMERY

AUTORA (FIRMA)
MEREGILDO CARRASCO DIANA

ASESOR (FIRMA)
Dr. OYAGUE VARGAS MANUEL

APROBADO POR:

DRA. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. YVONNE SEBASTIANI ELÍAS
SECRETARIO DEL JURADO

DR. PERCY MORANTE GAMARRA
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE – PERU 2016

Dedicatoria

Esta tesis es para aquellas instituciones que poseen falencias en la Planeación Anual de Trabajo y la Gestión Educativa. Principalmente para aquellos docentes o directores interesados en adquirir conocimientos en la elaboración del PAT para mejorar los procesos de Gestión Educativa.

Rossmery y Diana

Agradecimiento

A DIOS:

Por guiarnos e iluminar nuestra capacidad mental en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

A nuestros padres:

Por brindarnos su apoyo incondicional y estar con nosotros cada día.

A nuestro asesor:

Por la orientación e impulsarnos a realizar trabajos de investigación en el ámbito educativo.

Rossmery y Diana

ÍNDICE

Contenido

Resumen7

Introducción.....9

CAPITULO I. REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....15

1.1. Ubicación15

1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio.....25

A. Los planteamientos básicos de la gestión.....26

B. Modelos de gestión.34

1.3. Características del problema.....41

1.4. Metodología de la investigación42

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.0. MARCO TEÓRICO.....46

2.1. Modelo de Planificación según Molins (1998)46

2.2. La teoría de Ander Egg "El Taller como estrategia didáctica"47

2.2.1. Tipos de taller48

2.2.2. Objetivos del taller (según Ander Egg)49

2.2.3. La estructura organizativo-académica del taller49

2.2.4. La Estrategia pedagógica del taller50

2.2.5. Características del taller.....50

2.2.6. Funciones del taller51

2.3. Modelo de plan anual del trabajo51

2.3.1. Etapas para la elaboración del plan anual de trabajo.....54

2.4. Gestión.....56

2.4.1. Gestión educativa.....59

2.4.2. Gestión pedagógica.....60

2.4.3. Gestión administrativa.....63

2.5. Planeamiento estratégico.....64

2.6. El PEI.....	66
2.6.1. Estructura del pei.....	67
2.7. La Teoria de la motivacion humana de Maslow	68
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA	
3.0. Análisis e interpretación de los datos.....	73
3.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los docentes.....	73
3.2. Análisis e interpretación de la entrevista al director	80
3.3. Modelo Teorico de la Propuesta	82
3.3.1. Presentación de la propuesta.....	83
3.3.2. Fundamentación de la propuesta.....	84
3.3.3. Objetivos de la propuesta.....	88
3.4. Desarrollo de talleres.....	88
3.4.1. Taller Número 1 "Conocemos el pat como instrumento de gestion".....	88.
3.4.2. Taller Número 2 "Elaborando junstos nuestro Plan Anual de Trabajo".....	91.
3.5. Desarrollo de los programas o estrategias.....	94
ANEXOS	

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo de investigación ha surgido desde el momento que hemos identificado el problema “Elaboración del Plan Anual de Trabajo”, en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas de Chiclayo, con la necesidad de darle solución, basados en las teorías de Mario Molins y Ander Egg que mediante la propuesta de estrategias y 2 talleres, constituyendo la vía de solución al problema.

Esta investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto a la elaboración del plan anual de trabajo con la finalidad de diseñar una propuesta de solución y mejorar el proceso de gestión educativa de la I.E.P Las estrellitas de Chiclayo.

A través de una entrevista aplicada al director y una encuesta aplicada a los docentes, se pudo identificar que las características más visibles eran la falta de un plan anual de trabajo y el desconocimiento de su elaboración.

Estas características visibles nos llevaron a diseñar teóricamente talleres fundamentados en la teoría de Mario Molins y Ander Egg que diseñados metodológicamente a través cuatro estrategias incorporadas en los meses de agosto y septiembre, empezando por el primer taller denominado “Conocemos el Plan anual de trabajo como instrumento de gestión” teniendo una duración de tres semanas aproximadamente ejecutadas en las fechas del 12, 19 y 26 de agosto; cabe recalcar que este taller será realizado mediante estrategias tales como “la discusión guiada” y “programas de actualización”.

El siguiente taller denominado “Elaborando juntos nuestro PAT” será ejecutado en las fechas 2, 9 y 16 de septiembre mediante estrategias para “la solución de problemas” y “aplicación de conceptos”. Para ello, utilizamos medios y materiales como: papeles sábana, plumones, copias y haciendo uso de recursos tecnológicos como la laptop, proyectores, diapositivas, etc.

Es por ello que mediante la hipótesis planteada en el sentido de que, si se elaboran y proponen talleres basados en la teoría de Ander Egg y Mario Molins para el mejoramiento del plan anual de trabajo en el nivel primario, entonces mejoraremos el proceso de gestión educativa en la I.E.P. Las estrellitas de Chiclayo.

Palabras claves: Proceso de gestión educativa, Plan anual de trabajo, talleres.

(ABSTRACT)

The present investigation work has arisen from the moment that we have identified the problem "Elaboration Of the Annual Plan Of Work", in the Institution Educational Matter The Starlets of Chiclayo, with the necessity of giving him solution, based on Mario's theories Molins and Ander Egg that by means of the proposal of strategies and 2 shops, considering to both as solution road to the problem.

This investigation is focused from a qualitative paradigm, since it is guided to identify the problems as for the elaboration of the annual plan of work with the purpose of to design a solution proposal and to improve the process of educational administration of the I.E.P The starlets of Chiclayo.

Through an interview applied to the director and a survey applied to the educational ones, you could identify that the most visible characteristics were the lack of an annual plan of work and the ignorance of their elaboration.

These visible characteristics took us to design shops based in Mario's theory Molins and Ander Egg theoretically that designed methodologically to inclination four strategies incorporated in the months of August and September, beginning with the first denominated shop "we Know the annual Plan of work like administration instrument" having a duration of three weeks approximately executed in the dates of the 12, 19 and 26 of August; it is necessary to emphasize that this shop will be carried out by means of such strategies as "the guided discussion" and "programs of upgrade."

The following denominated shop "Elaborating our PAT together" it will be executed in the dates 2, 9 and 16 of September by means of strategies for "the solution of problems" and "application of concepts". For it, we use means and materials as: papers sheets, down, copies and making use of technological resources as the laptop, projectors, slides, etc.

It is for it that by means of the hypothesis outlined in the sense that, if they are elaborated and they propose shops based on the theory of Ander Egg and Mario Molins for the improvement of the annual plan of work in the primary level, then we will improve the process of educational administration in the I.E.P. The starlets of Chiclayo.

Key words: Process of educational administration, annual Plan of work, shops.

INTRODUCCION

La elaboración de los documentos de planificación y gestión de los centros educativos requiere de un trabajo conjunto entre profesionales, cuyo propósito principal es diseñar respuestas educativas para atender las necesidades de la comunidad educativa. Aunque la competencia y la capacidad de convocatoria para elaborar los documentos de trabajo del centro solo es elaborada por la dirección, ésta tiene que articular estrategias de organización que permitan la participación de todos los sectores implicados, con el objetivo de debatir y reflexionar sobre los temas que preocupan a los principales sectores que constituyen la Comunidad Educativa.

Sin embargo, se ha podido evidenciar a nivel mundial la falta de desconocimiento en cuanto la elaboración de proyectos educativos, la no articulación de la realidad, no suministran el mecanismo mediante el cual se pueda incentivar al personal para hacer funcional la estructura, y es por lo cual surge la necesidad de la Gestión; enfocada más hacia el desempeño del personal detallada desde cierto punto de vista como agente de castigo que como agente correctivo u orientador.

Actualmente en América Latina se ha visto con falencias la intervención el proceso de gestión educativa, donde la actual gerencia educativa exige cambios y transformaciones en los diferentes niveles educativos, dándole una nueva orientación a las condiciones operativas del encargado educativo dentro del centro.

Por lo expuesto, tras una investigación Los resultados obtenidos evidencian una clara contradicción en cuanto a la representación de los directivos con respecto al Proyectos Educativos y dejan vislumbrar que en realidad la mayoría de los docentes desconocen realmente los propósitos de diversos proyectos y no han sido partícipes de su elaboración por distintas causas, tales como: el perfil profesional de los directivos: consideran su formación "insuficiente para llevar a cabo la definición, diseño e implementación del proyecto", la falta de asesoramiento por parte de sus superiores (supervisores): señalan el sesgo administrativo que ha tenido y tiene este actor institucional, las dificultades para seleccionar la bibliografía adecuada: gran variedad de bibliografía con respecto

al tema, a veces contradictoria, desconocimiento de la temática por parte de los actores institucionales, dificultad para el trabajo en equipo: si bien se reconoce su necesidad, es difícil de llevar a cabo debido a múltiples causas: falta de compromiso, de tiempo, etc., la ausencia de criterios comunes en lo que respecta al proyecto educativo institucional, a los proyectos curriculares y al proyecto educativo, resistencia al cambio y la falta de compromiso de los docentes, el carácter asistencialista de las actuales escuelas: lo pedagógico pasa a un segundo plano, la urgencia está en la solución de problemas sociales (violencia, indisciplina, drogadicción, robo, embarazo precoz, etc.). En nuestro país, se ha propuesto a las instituciones educativas la elaboración e implementación del Proyecto Educativo como una construcción específica y particular de cada escuela, fruto del trabajo conjunto de todos sus miembros.

En este mismo marco de ideas, en el país se exige cambios en los distintos sistemas educativos porque nos enfrentamos a desafíos inevitables, con el fin de dar respuesta a las actuales demandas sociales. Por lo que la planificación y elaboración de un plan anual de trabajo así como también de los demás documentos ayuda alcanzar un adecuado proceso de gestión educativa permitiendo identificar los intereses y las necesidades de todos los actores educativos que interactúan en una institución. Por ello adquieren un lugar protagónico en desarrollo social y educativo del país.

Los gobiernos regionales exigen cambios en el trabajo administrativo, con el fin de mejorar las diferencias de intereses u opiniones entre una o más partes en una determinada situación, lo cual es importante para evitar que ocurran conflictos organizacionales que afecten la marcha eficiente de los miembros de las instituciones educativas. Sin embargo la educación busca estar enmarcado en una gestión continua que implica, en un principio, la planificación de un plan anual de trabajo, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva del servicio para que con base en sus resultados se promuevan las actividades necesarias para cumplir con éxito la labor educativa.

Por ende, el enfoque de la gestión escolar estratégica se fundamenta en las acciones que desarrolla la institución para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión, compartidas por todos los actores escolares, implica la habilidad para determinar la filosofía,

valores y objetivos de la misma y para encaminar las acciones de los actores hacia el logro de los objetivos.

Supone además la capacidad para proyectar la escuela a mediano y largo plazo para desarrollar los mecanismos que permitan organizar un trabajo cooperativo y los recursos para el logro de esa visión.

En este contexto, la práctica de mejorar una adecuada gestión educativa se ha considerado importante realizar un estudio específico en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas ubicada en la ciudad de Chiclayo, determinándose realizar un estudio científico; ya que se evidencia el desconocimiento por la elaboración del Plan anual de trabajo, poco interés y compromiso por parte de los docentes y administrativos para elaborar y ejecutar el Plan Anual de Trabajo, poca exigencia por parte del director, falta de identidad institucional, insuficiente organización entre los miembros de la comunidad educativa, además que la UGEL no supervisa o exige los documentos de gestión educativa; trayendo como consecuencias que no existe el Plan Anual De Trabajo, un trabajo empírico, trabajo individual, entre otros, lo que dificulta Proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas.

Ante esta problemática emerge la necesidad de abordar soluciones mediante estrategias de gestión educativa que permita la elaboración del Plan Anual de Trabajo en dicha institución educativa, motivo por el cual las investigadoras se han planteado las siguientes interrogantes:

1. ¿Mejorará el Proceso De Gestión Educativa mediante la aplicación de estrategias educativas en el Nivel Primario de la I.E.P Las Estrellitas- Chiclayo?
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los directores y docentes referentes a la elaboración del Plan Anual de Trabajo?
3. ¿Coadyuvarán las teorías científicas a mejorar el Proceso De Gestión Educativa de la I.E.P Las Estrellitas?

Estas y otras interrogantes que serán aclaradas durante el proceso de investigación.

Podemos decir que la presente investigación comenzó detectando el siguiente **problema**: Se observa deficiencias en la elaboración del Plan Anual de Trabajo en el nivel primario, lo que dificulta el Proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa Particular Las EstrellitasChiclayo-2015.

El objeto de estudio es el Proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa Las Estrellitas-Chiclayo.

El adecuado Plan Anual de Trabajo trae consigo un óptimo proceso de gestión educativa en las diversas instituciones, proporcionando las condiciones necesarias para fortalecer el trabajo en equipo siendo uno de los instrumentos precisos para llevar a cabo la ejecución de planes educativos durante un determinado periodo, Identificando las debilidades y las posibles soluciones para ellas.

Por el contrario, el insuficiente trabajo de gestión educativa trae consigo el desconocimiento en la elaboración del Plan anual de trabajo, poco interés y compromiso por parte de los docentes y administrativos para elaborar y ejecutar diversos proyectos, poca organización entre los miembros de la comunidad educativa, entre otros; determinando una baja calidad educativa.

Este trabajo de investigación generará reflexión y discusión sobre nuevos conocimientos, además que fortalecerá habilidades y competencias entre los miembros de la institución educativa, haciéndolos más críticos y racionales en contenidos educativos, pedagógicos y gerenciales para el mejoramiento de la educación, fomentando de manera permanente un trabajo en equipo.

Por lo expuesto, con la aplicación de talleres para el mejoramiento de la elaboración del plan anual de trabajo, lograremos de manera conjunta e interactiva un adecuado proceso de gestión educativa, sustentado por diversas teorías que dan validez a nuestro trabajo de investigación.

Como **objetivo general**: Elaborar y proponer talleres para el mejoramiento del Plan Anual De Trabajo en el nivel primario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas- Chiclayo durante el año 2015.

Y se propone los objetivos específicos siguientes:

1. Diagnosticar las deficiencias en la elaboración del Plan Anual de Trabajo del nivel primario.
2. Elaborar y proponer talleres para la elaboración del Plan Anual de Trabajo que permita mejorar la Gestión Educativa en la Institución Educativa Las Estrellitas-Chiclayo
3. Evaluar la eficiencia de los talleres en la elaboración del Plan Anual de Trabajo que permita mejorar la Gestión Educativa en la Institución Las Estrellitas-Chiclayo.

El campo de acción donde opera el trabajo de investigación es: Talleres para la elaboración del Plan Anual de Trabajo en el Proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa Las Estrellitas-Chiclayo.

La hipótesis que se defiende en la presente investigación es: Si se elaboran y proponen talleres basados en la teoría “El taller como estrategia didáctica” de Ander Egg y el “Modelo de planificación” de Molins para el mejoramiento del plan anual de trabajo en el nivel primario entonces se mejorará el proceso de gestión educativa en la Institución Educativa Las estrellitas de Chiclayo durante el año 2015.

El trabajo de tesis se presenta en tres capítulos:

El Capítulo I presenta el análisis del objeto de estudio que comprende la ubicación geopolítica e histórica de la Institución Educativa Particular Las estrellitas de Chiclayo, así mismo la evolución histórica tendencial del objeto de estudios (gestión institucional) y las características más resaltantes del problema como también la metodología después del proceso de la investigación.

El capítulo II analiza las teorías, explica el problema y el objeto de estudio y que permitió elaborar una propuesta desde el punto teórico y práctico para la solución del problema.

El capítulo III presenta el análisis y la interpretación de los resultados de la encuesta a los docentes y entrevista al director, lo cual se interpreta por medio de tablas estadísticas. Así mismo la propuesta consistente en los principios de las teorías de Molins y Ander Egg y cantidad de talleres y cronograma respectivo.

Se presenta las conclusiones a las que hemos arribado al final del trabajo de investigación. Así mismo se presenta algunas recomendaciones para su aplicabilidad y difusión que sirva para la Institución y a otras I.E que tengan similar problema.

El presente trabajo no agota el estudio acerca del Plan Anual de Trabajo y la gestión educativa, sino surge como necesidad de seguir investigando por lo que nos compromete a seguir indagando sobre esta investigación.

Rossmery – Diana

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN

1.0 Ubicación de Lambayeque

Lambayeque, es un departamento del Perú, situado en la parte noroccidental del país. Por su extensión, 14,231.30 km², es el segundo departamento más pequeño de la república, después de Tumbes.

Fundada El 7 de enero de 1872 cuando el presidente José Balta proyectó la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo del 7 de enero de 1872. El 1 de diciembre de 1874, durante el gobierno de Manuel Pardo y Lavalle, se confirmó su creación por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas.

Sus límites que poseen son los siguientes: Norte: con las provincias de Sechura, Piura, Morropón y el departamento de Piura. Este: con las provincias de Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz y San Miguel, del departamento de Cajamarca. Oeste es ribereño con el Océano Pacífico. Sur con la provincia de Chepén, del departamento de La Libertad. Su territorio se divide 3 provincias: Chiclayo(Ciudad De La Amistad). Lambayeque. Ferreñafe(Tierra De La Doble Fe)

Según una leyenda, hubo una época en que unos guerreros tripulantes arribaron las playas de la caleta San José, teniendo como jefe a un brillante y poderoso hombre de gran talento y valor llamado Naylamp.

Sus descendientes son los forjadores de la gran cultura Chimú, anterior al Imperio de los Incas, que se desarrolló hasta lograr un notable estado paralelo al Incanato, pero, a diferencia de éste, trasladó su capital a zonas más propicias y estratégicas, estableciendo grandes centros urbanos.

Fueron grandes agricultores y tejedores, pero sobre todo maravillosos orfebres, con extraordinarios trabajos en oro.

La conquista del territorio Chimú a manos de los Incas duró casi cuatro décadas, en las que intervinieron Pachacútec, Inca Yupanqui y Huayna Cápac sucesivamente.

Cuando Francisco Pizarro pasó por el lugar, rumbo a Cajamarca a ultimar la conquista del imperio, quedó admirado al contemplar el oro expuesto en formas de vasijas y utensilios.

Durante la Colonia se despertó la rivalidad entre los pueblos de Lambayeque y Santiago de Miraflores de Saña, por la opulencia de este último, despertando inclusive la codicia de los piratas. Un desborde en 1720 inundó Saña y terminó con una floreciente ciudad.

En la Emancipación y la Independencia, el pueblo lambayecano tuvo como su caudillo al patriota Juan Manuel Iturregui, quien propagó las ideas libertarias y ayudó a ingresar armas para dicha causa. Dos valerosos hijos como Elías Aguirre y Diego Ferré ofrendaron su vida a bordo del Monitor Huáscar en el Combate de Angamos.

Siendo la primera la capital del departamento y sede del gobierno regional, es la segunda circunscripción regional más densamente poblada del Perú, después de la Provincia Constitucional del Callao, ya que En el año 2015 se determinó que Lambayeque posee una cantidad de 296,645 habitantes.

Con respecto a la flora lambayecana existen bosques Naturales caracterizados como bosques secos, en el cual a su vez se reconocen Bosques densos y altos, compuestos de árboles de algarrobos robustos y altos, de espinos o faiques y de otras especies como: palo santo, hualtaco, capote, palo blanco, palo verde y aramo, borrachera, cardo, etc. En ocasionales años de lluvia crece abundante pasto. Este tipo de flora se puede apreciar Cerro Chalpón, Tongorrapi, Chóchope, Batangrande, Illimo, Jayanca, Salas, Motupe y Olmos.

Otro tipo de Bosque es el denso ubicado en las laderas fuertes con poca accesibilidad y que el hombre casi no lo ha intervenido, predominando las especies de hualtaco, palo santo, pasallo.

Finalmente encontramos el Bosque semi-denso ubicado a media ladera y es una consecuencia del anterior, bosque que ha sido degradado por la intervención del hombre para satisfacer sus necesidades, entre las especies que predominan son: "Algarrobo", "Zapote", "Faique", arbustos como el "cuncun", "Overo", "vichayo", "Guayacán", "Palo Santo", etc. Se localiza en terrenos de relieves planos, en el distrito de Batán Grande.

La fauna del departamento depende de factores ambientales y el hombre la condiciona. Entre algunas especies tenemos: Mamíferos El venado, el burro salvaje, oso negro, el zorro, el zorrillo, la ardilla. Reptiles y batracios como La iguana, lagartija, saltojo, camaleón, el sapo. Insectos como gusanos y arácnidos, hay una gran variedad de estos animales, muchos de ellos son perjudiciales, entre ellos citamos: grillo, libélula, garrapata, pulga, piojo, saltamontes, langosta, mariposas, moscas, tábano, zancudos, avispas, abeja, lombriz, cien pies, alacrán, araña negra, tarántula, araña zancuda, arañas de casa.

Aves como La paloma, el huanchaco o peche, la perdiz, la cuculí, la garza, el flamenco rosado, la gallareta, el huerequeque, el gorrión, el picaflor, el pájaro carpintero, el arrocero pirinche, la golondrina, el perico, el tordo, el gallinazo, la gaviota, el gavián, el águila, el sotillo, la pava aliblanca lamentablemente en peligro de extinción debido a la caza incontrolada está en proceso de extinción.

Las características de la Pava Aliblanca son, piel negra, cuerpo esbelto, con nueve plumas blancas laterales que le sirve para volar varios metros, tiene un pico gris azulado con la punta de color negro, en su cara no tiene plumas y es de un color rosado grisáceo, en su gargantilla tampoco tiene plumas y es de color anaranjado opaco, su patas de color rosado, esta ave pesa alrededor de 2 kilogramos y mide de 70 a 80 centímetros de altura.

El oso de anteojos o también conocido como oso andino y es uno de las ocho clases de osos que existen en todo el planeta, vive cerca de la Cordillera de los Andes y los bosques secos aproximados a la costa. Este oso de anteojos tiene un tamaño medio comparando a sus primos de gran tamaño, el oso de anteojos mide aproximadamente entre 1.5 y 1.9 metros de alto y pesa entre 80 a 125

kilogramos; se caracteriza por tener un hocico pequeño y unas manchas blanquecinas alrededor de sus ojos y baja por la nariz y el cuello hasta llegar al pecho.

El Huerequeque Vive comúnmente en la zona norte del país como en Laquipampa. Su plumaje es colorido con gris ocráceo con manchas y líneas de color pardo, su vientre es blanco y sobre sus ojos grandes y redondos tiene una línea rala de color blanco. Tiene patas largas de color amarillento, su pico es algo corto y aguado y posee la punta de color de color negro.

Animales del litoral Entre los principales referimos a él guanay ave guanera por excelencia, el piquero, el alcatraz, la gaviota, el zarcillo, el águila pescadora, el muy-muy, el pelicano. Fauna marina Los principales peces del mar lambayecano son: suco, cachema, sardina, liza, tollo, raya, cabrilla, cojinoba, chula, barbón, pampanito, tapadera, batea, chita, cachuelo, corvina, robalo, etc., entre los cetáceos se encuentran la ballena, el cachalote; hay una gran variedad de mariscos: conchas, caracoles, erizos, estrella, de mar, pulpo, cangrejos. Además se encuentran tortugas y lobos marinos. Muchas de estas especies en la actualidad se encuentran en proceso de extinción debido a la pesca incontrolada.

Es un departamento muy reconocido a nivel nacional por sus lugares turísticos como:

La Catedral: que está ubicada en el parque principal de la ciudad, su construcción es de estilo neoclásico y data en 1869.

Capilla la Verónica: ubicada en la intersección de la calle torres paz y Alfonso Ugarte, fue construida a fines del siglo pasado y ahora declarado monumento histórico nacional, único en su género por su estructura. El altar mayor y retablo adyacente presenta un revestimiento de plata y pan de oro.

Basílica san Antonio: Se sitúa entre la calle Torres Paz y la Avenida Luis Gonzales. Denominada San Antonio de los Padres Descalzos de Chiclayo, de arquitectura moderna (1949).

Plazuela Elías Aguirre: Esta fue la primera plaza que divisaba el viajero cuando bajaba del tren en la estación de ferrocarril de Eten. Obra del escultor peruano David Lozano, su construcción data de 1924, y fue erguida en honor al comandante Elías Aguirre, héroe chiclayano en el Combate de Angamos. Los árboles que lo adornan cobijan palomares y la gente concurre al lugar para entretenerse alimentando a las aves.

Sipán: se encuentra localizado a 28 km. Al este de la ciudad de Chiclayo.

En la ruta el paisaje está enmarcado de extensos cañaverales. Se aprecian pequeñas elevaciones y un pequeño cañón formado por el cauce del río Reque. El complejo arqueológico presenta áreas diferenciadas unas de otras, registrándose áreas monumentales, patios, cementerios, áreas domésticas, fortificaciones, etc.

Zaña: Se ubica a 46 Km. al Sur Este de Chiclayo, a la vera del río Zaña. Fue fundada por disposición del Virrey Diego López de Zúñiga, en octubre de 1563, con el nombre de Santiago de Miraflores de Zaña. Tiempos en que empieza la construcción de sus templos. Se convertía en la ciudad más importante del Virreinato del Perú.

Cruz de Motupe: se ubica a 79 Km. al Nor Este de la Ciudad de Chiclayo. Su origen se remonta a 1868, en cuyos años había vivido en Motupe el anacoreta Juan Agustín de Abad, quién reveló que existía una cruz que debían buscar después de su muerte.

Teniendo presente siempre a nuestro balneario Pimentel, Reserva Ecológica Chaparri, Santuario Histórico Bosque De Pómac, etc.; que hacen de nuestro departamento uno de los más sofisticados a nivel del Perú y del mundo; ya que cada año son muchos los visitantes que se quedan engrandecidos con nuestras maravillas y costumbres.

En nuestra Gastronomía, Lambayeque es considerada como la tierra del buen comer, del buen beber y un sitio significativo de la gastronomía del Perú. Su cocina se remonta a los tiempos ancestrales. Se dice que una mesa atractiva

al paladar debe tener dos clases de plato: los piqueos (bocadillos ligeros, fuertemente sazonados y picantes) y los nudos (platos fuertes o de fondo).

Entre los primeros están el chinguirito, el cebiche de pescado, los mariscos, chirimpico, panquitas y humitas, todos acompañados de yucas sancochadas y mote. Entre los segundos tenemos el arroz con pato a la chiclayana, el seco de cabrito, la causa ferreñafana, El frito (chancho), chilcano de pescado, los aguaditos, el espesado, pepián de pavo y tortilla de raya.

Los dulces típicos son el King Kong de manjar blanco y de otros sabores, los dátiles rellenos, alfeñique, maní confitado, el machacado de membrillo, los picarones y la conserva de higos.

Para beber no puede faltar el pisco sour, la chicha de jora (tradicionalmente servida para degustar en "potos") o el llonguico (un aguardiente de caña de azúcar).

Su baile más representativo es la marinera y se baila con coloridas vestimentas que dan alegría a los pasos y a su música que es tocada por instrumentos musicales como la trompeta, el tambor, la quena, entre otras.

La dama luce un vestido largo y con bordados de finos encajes. Cuenta con una gran cantidad de pliegues para que se luzca amplio cuando se abre.

El pañuelo que luce la mujer es bordado y alcanza diseños especiales cuando se realizan concursos importantes. Además, no podían faltar las alhajas de oro o plata, que son elaborados en su gran mayoría por artesanos. En el caso de los varones, ellos lucen un impecable pantalón donde predominan los colores blanco o negro acompañado de un pocho de lino y una camisa que en la mayoría de los casos es de color blanco. Utiliza siempre un sombrero como muestra de caballerosidad y también, es una herramienta para una mayor coquetería del caballero para con la dama y en algunas oportunidades viste un fajín, que de preferencia debe combinar con la camisa, el pantalón y saco.

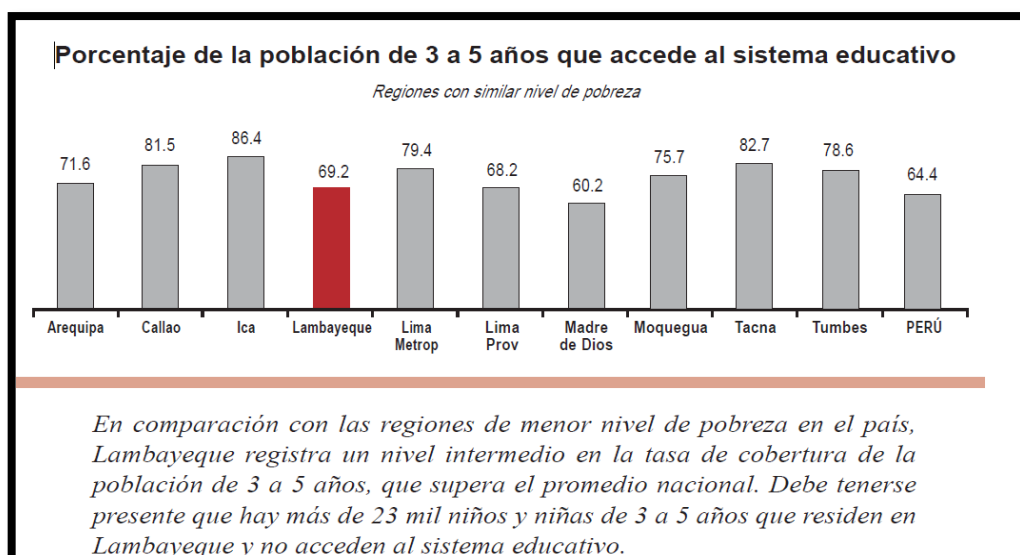
Y a diferencia de la dama, el caballero lleva un pañuelo en mano pero sin ningún tipo de decoración, debe ser enteramente blanco.

Lambayeque ha sido el centro principal del curanderismo y la magia en el antiguo Perú. Las evidencias más antiguas de este hecho se encuentran en los restos de cerámica. Existen ceramios Moche describiendo escenas de curaciones mágicas e incluso representaciones del cacto conocido como "San Pedro", con el que se prepara una bebida alucinógena de gran importancia ritual. Pero, además, los curanderos tienen gran acogida y éxito entre la población, pues atienden en su mayor parte cuadros de naturaleza psicosomática (a los que atribuyen un origen mágico) que los médicos occidentales no suelen atender debido a su formación puramente organicista, como el "mal de ojo", el "cuaque", el "daño" (causado por un brujo "malero").

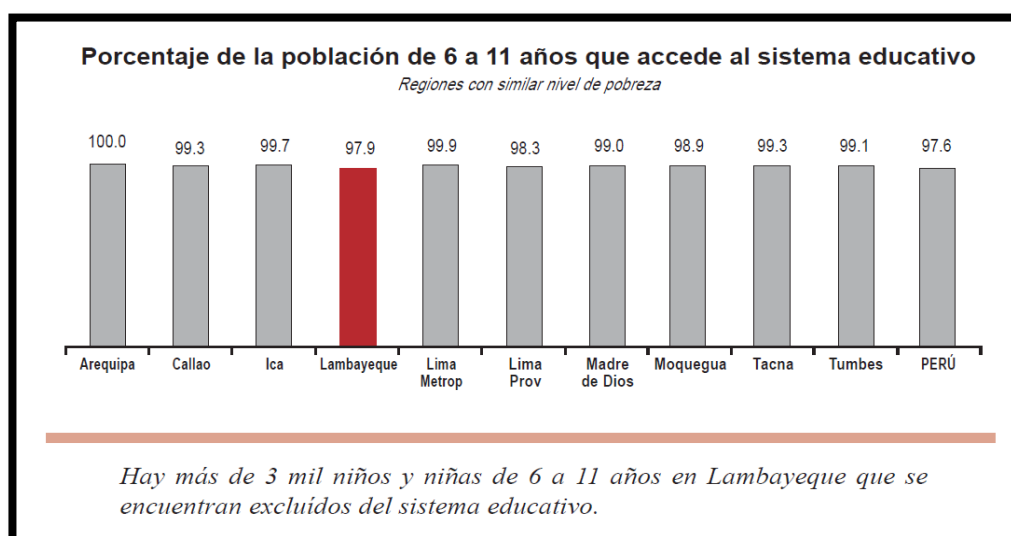
En los últimos años, el perfil educativo con relación a nuestro departamento de Lambayeque parte de los problemas que afronta el sector es la limitación presupuestaria, y la deficiencia de la gestión estatal.

En este sector educativo encontramos a diversas instituciones estatales y privadas basadas en una Educación básica regular, bajo una modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (Artículo 36 de la Ley 28044). Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan oportunamente por el proceso educativo. Se ofrece en la forma escolarizada y no escolarizada a fin de responder a la diversidad familiar, social, cultural, lingüística y ecológica del país. Los servicios educativos se brindan por niveles educativos.

En los últimos años se ha podido determinar la cantidad de niños matriculados tanto en inicial como en el nivel primario, tal como lo muestra la fuente de INEI 2015 en comparación con otros departamentos del Perú:



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2005)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2005)

Según el MINEDU para que la educación se lleve de manera óptima, es necesario conocer y aplicar Cuatro pilares:

Primero, la carrera docente, ya que la educación puede ser tan buena, como buenos sean sus docentes.

Segundo pilar es la infraestructura. El tercer pilar se refiere a los logros de aprendizaje.

Se requiere de una curricula más moderna, que asegure esos logros de aprendizaje que no se están alcanzando en segundo lugar.

Cuarto pilar, es la gestión y es considerada fundamental para agilizar y mejorar los procesos en el aparato burocrático tanto en el Ministerio de Educación, como en los gobiernos regionales y las UGEL, con la finalidad de mejorar la interacción entre el gobierno central y los gobiernos regionales.

En este contexto, la práctica de mejorar una adecuada gestión educativa se ha considerado importante realizar un estudio específico en la Institución Educativa Particular con Resolución Directoral es 00534-93-0056-98. Está ubicada en la ciudad de Chiclayo calle Los Laureles n^{ro}. 350 urb. Felipe Santiago Salaverry 350-ex caja de depósitos.

Historia

La Institución Educativa Particular Las Estrellitas tiene como objetivo elevar el nivel de organización y competitividad con la participación activa de toda la comunidad educativa que permite el desarrollo de la institución y garantice una sólida formación de la persona en su dimensión humana cristiana y el mejoramiento del servicio que se brinda.

Está conformada por una directora, quince docentes, un administrativo, una secretaria, un auxiliar y un personal de limpieza, lo que constituye un total de 20 personas en la I.E. las estrellitas-Chiclayo.

MISIÓN

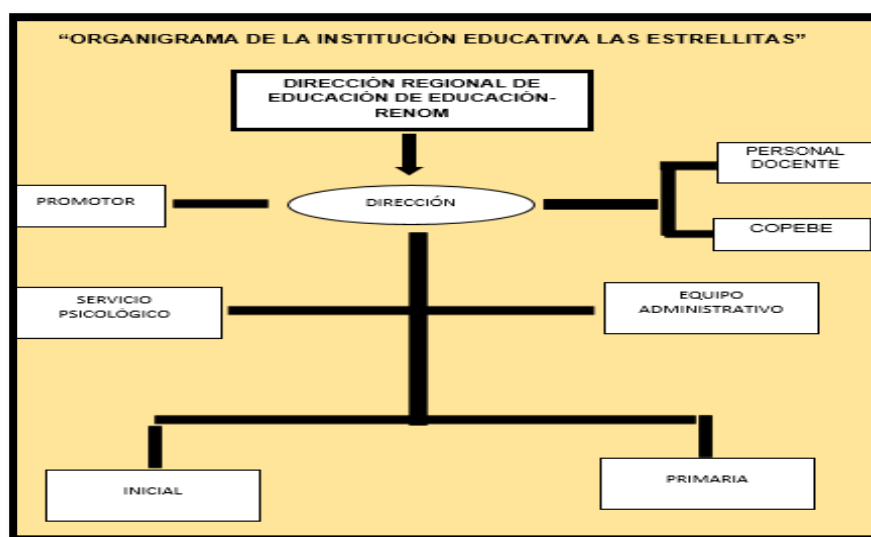
Elevar un marco afectivo de confianza y seguridad, formar personas sanas, libres, críticas respetuosas responsables y capaces de una preparación intelectual para el futuro y puedan desenvolverse en una sociedad cada vez más global.

VISIÓN

Ser una institución que quiere desarrollar un proyecto educativo caracterizado por los altos niveles académicos y artísticos, atendiendo especialmente a la educación en valores, todo ello debe lograrse manteniendo las estrechas relaciones entre docentes, alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa creando un marco de trabajo y favorezca el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en él.

VALORES

Respeto, Responsabilidad, Creatividad, Amor, Tolerancia



Fuente: *Propia de la autora*

1.1 Evolución histórica tendencial del objeto de estudio.

La gestión educativa a nivel mundial data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido

disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En el período actual la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina es gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario i) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y ii) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas. En este marco, el propósito de este texto es aportar una reflexión acerca de las formas que emergen de los planteamientos subyacentes de distintas teorías de la organización del trabajo, y de su interacción con la esfera de la educación, tanto en lo disciplinario como, en lo político.

A. Los planteamientos básicos de la gestión.

El lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social y su constante reestructuración, han hecho de la idea de la movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo. Tanto es ello así, que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI. La preocupación por movilizar a las personas hacia

objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Baste para ello considerar que es posible ubicar en la Antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática.

Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre lo primero se destaca en particular Max Weber¹, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático.

Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor², quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol³, quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos⁴, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela

¹ Max Weber "Wirtschaft und Gesselshaft

² F.Taylor, "Scientific Management" Harper and Row, New York, 1911

³ Henri Fayol "Administration Industrielle et Generale," 1930

⁴ Elton Mayo "The Human Problems of an Industrial Society"

de relaciones humanas. Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad.

En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas⁵.

Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos.

Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales

⁵ N. Luhman Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin, 1978

como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Estos se discutirán en la parte III. Pero previo a ello, es necesario focalizar conceptualmente lo que se entiende por gestión.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra"⁶. Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En este plano se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Desde esta perspectiva, podemos decir con Schon y Agyris que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una

⁶ N. Luhman Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, Berlin, 1978

base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Por ello, podemos decir que la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización".

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción". La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno". En esta misma línea, Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como "el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr".

El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es visto como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto. En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales.

Todos estos temas son también temas del mundo educativo. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación. Además de las distintas visiones de gestión, en el tema de la gestión educativa conviene hacer un punto de clarificación de conceptos, ¿debemos usar gestión o administración educativa? La disciplina se ha

desarrollado principalmente en el mundo anglo sajón. Primero en USA y luego en UK. En USA el término usado con mayor frecuencia es el de “administración”. Existen carreras universitarias y revistas especializadas, tales como The Educational Administration Journal. Sin embargo, en UK, el término utilizado es “management”. En las universidades los cursos son de educacional management, pero también existen algunos compromisos en el uso de la terminología como por ejemplo en el caso de la British Educational Management and Administration Society.

En **América** Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes.

Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados. Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo

de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurre porque cada organización es un sistema.

Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. El contexto externo y el contexto interno.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas esta constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo. El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos.

La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela. En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización.

Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

B. Modelos de gestión.

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Estos modelos han sido explicitados en un texto anterior⁷, sin embargo, se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos

⁷ Casassus Juan "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos" en La Gestión: en busca del sujeto" UNESCO Orealc, Santiago de Chile, 1999.

son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Así, de una manera similar a lo que ocurre en física, donde el modelo newtoniano es válido en una cierta escala, pero es limitado en sus explicaciones si es confrontado con el modelo cuántico, cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. En esta visión de la planificación, la OCDE y CEPAL, pero en particular Jorge Ahumada en ILPES tuvieron una influencia preponderante, y de la cual todos somos herederos.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa.

La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior.

La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto. La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con criterio prospectivo donde la figura predominante es Michel Godet⁸ quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros. En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos.

Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios⁹ que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas. Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la microplanificación, los mapas

⁸ Godet, Michel "Prospectiva y Planificación Estratégica". S G Editores SA. España.

⁹ F.Taylor, "Scientific Management" Harper and Row, New York, 1911

escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios. Desde mediados de los años 70, la visión de alternativas posibles se refuerza, con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es, sin embargo, interesante notar que en este período se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación. Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo- beneficio.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea.) La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humana, técnica, material y financiera) (Ansoff).

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades

rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación.

Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos. La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas.

El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. . Para Matus, una situación es donde está situado algo.

Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una realidad es al mismo

tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Por lo tanto, en una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación, y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras.

Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto, sino que se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa, el cual, como se verá más abajo, tiene consecuencias importantes para la disciplina de la gestión educativa. Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total.

Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo.

Sin embargo es solo mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre sólo a inicio de los años noventa en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y

de 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 que hacen mas caros los procesos.

Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del usuario hacia el resultado, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario. En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos.

Por ello, La gestión trata de la acción humana sustentada en una teoría relacionada al proceso del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos trazados en una organización.

Sin embargo, hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, tal que: Heredia (1985) define la gestión como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”, así mismo, Herrera (2005) define a la gestión como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como la capacidad de llevar a cabo lo propuesto”.

En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

Para complementar la gestión educativa es necesario la elaboración de diversos proyectos, tales como el plan anual de trabajo y otros que contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional. Además nos orienta a la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

Es importante porque focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas. Relaciona la obtención de recursos materiales y financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.

Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso al proceso educativo.

1.2 Características del problema

En este contexto, la práctica de mejorar una adecuada gestión educativa se ha considerado importante realizar un estudio específico en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas ubicada en la ciudad de Chiclayo, determinándose realizar un estudio científico; ya que se evidencia el desconocimiento por la elaboración del Plan anual de trabajo, poco interés y compromiso por parte de los docentes y administrativos para elaborar y ejecutar el Plan Anual de Trabajo, poca exigencia por parte del director, falta de identidad institucional, insuficiente organización entre los miembros de la comunidad educativa, falta de seriedad en la planificación.

La UGEL no supervisa la elaboración ni promueve una cultura hacia la planificación. Por el contrario dificulta la planificación en la medida en que constantemente cambia las prioridades, falta de conocimiento sobre la necesidad y los beneficios de la planificación y ejecución, ausencia de procesos; trayendo como consecuencia la no existencia del Plan Anual de Trabajo, un trabajo empírico, trabajo individual, entre otros, lo que dificulta al Proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa.

Ante esta problemática emerge la necesidad de abordar soluciones mediante estrategias de gestión educativa que permita la elaboración del Plan Anual de Trabajo adecuadamente en dicha institución educativa.

Sin embargo se puede constatar que el Plan Anual de Trabajo es de mucho valor, ya que es un instrumento de gestión de corto plazo que tiene por finalidad orientar la ejecución de otros proyectos refiriéndonos de esta manera al Proyecto Educativo Institucional y que además cabe mencionar que con su ayuda se pueden alcanzar las actividades y objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año.

Por ello es indispensable el aporte de Molins (1998) con su “Modelo de Planificación”, ya que realiza un análisis interno en los procesos de gestión con

el fin de identificar las fortalezas y debilidades dependientes para cumplir la misión y alcanzar los objetivos trazados en dicha institución educativa.

1.3 Metodología de la Investigación

Esta investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto a la elaboración del plan anual de trabajo a través de la Elaboración de talleres para el mejoramiento del Plan Anual de Trabajo en el nivel primario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa de la I.E.P Las estrellitas de Chiclayo.

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo¹⁰ el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio¹¹, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó la ausencia del plan anual de trabajo en la I.E.P Las estrellitas de Chiclayo. del nivel primario, con el único fin de identificar la situación problemática, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la Elaboración de talleres para el mejoramiento del Plan Anual de Trabajo en el nivel primario de dicha Institución.

MÉTODOS TEÓRICOS: Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar la Elaboración de talleres para el mejoramiento del Plan Anual de Trabajo en el nivel

¹⁰ ROSENDO, 2003, P.117.

¹¹VILLAVICENCIO, 2001, P.28.

primario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa de la I.E.P Las estrellitas de Chiclayo.

MÉTODO HISTÓRICO - LÓGICO: Que sirvió en la compilación de las teorías y la evolución de la gestión educativa y del Plan anual de trabajo.

MÉTODO INDUCTIVO: Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas del plan anual que realizan los grupos de docentes en la Institución Educativa

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

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

MÉTODO EMPÍRICO: Se utilizó en el diagnóstico del plan anual de trabajo y el seguimiento del proceso de gestión, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como encuestas; para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

1. Coordinar con el director. 08-08-2016
2. Coordinar con los docentes. 10-08-2016
3. Preparar los instrumentos de acopio de información. 02-08-2016
4. Aplicación de los instrumentos de acopio de información. 16-08-2016
5. Formación de la base de datos. 20-08-2016
6. Análisis de los datos. Utilizando los procedimientos estadísticos percentiles

7. Interpretación de los datos. De acuerdo al marco teórico
8. Exposición de los datos. Utilizando tablas y gráficos

Población: El universo o población de estudio estará constituido por todos los gestores conformado por una directora, 15 docentes lo que constituye un total de 16 personas en la I.E. las estrellitas-Chiclayo.

Muestra: El tamaño de la muestra está conformado por una directora 15 docentes lo que constituye en total 16 personas, por sus características es una muestra censal.

MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- a) Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- b) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación son: entrevista, la guía de observación y la encuesta.

Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso del personal directivo se utilizó una entrevista mediante un guía con preguntas preparadas por el investigador, fin de buscar información de la elaboración del plan anual de trabajo (Anexo N° 01)

Para el caso del personal docente se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 10 preguntas relacionadas al proceso de investigación.

Análisis Estadístico de los Datos.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

SERIACIÓN: Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.

TABULACIÓN: Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

CAPITULO II

2.0. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Modelo de Planificación según Molins (1998)

El aporte de Molins en cuanto a gestión se resume en el análisis del ambiente interno, considerando los procesos y resultados que vienen generando la gestión que está bajo su propio control, a fin de identificar las fortalezas y debilidades para poder cumplir su misión y alcanzar los objetivos. También establecer los lineamientos de acción (objetivos, estrategias y políticas) definidos a partir de las áreas estratégicas de atención con base al diagnóstico previo.

Fijar las metas y asignación de medios para lograr los objetivos propuestos a partir del establecimiento de los programas y proyectos por cada área estratégica de atención, que servirán de base a la formulación de los planes operativos anuales, los cuales constituyen la planificación táctica de la organización. Ejecución de la estrategia a partir de los programas y proyectos establecidos

MOMENTOS Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación se puede considerar que tiene unos momentos y cada uno de ellos con una o más etapas. En el cuadro subsiguiente se presenta tal explicación (Molins, 1974:28): Momentos, preparación o elaboración del plan aplicación o ejecución del plan. Evaluación del plan y etapas.

Formulación del plan

Nº.	PREGUNTA	CONTENIDO
1	¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del proyecto.
2	¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación.
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos, propósitos.
4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas.
5	¿Dónde se va a hacer?	Localización física (ubicación en el espacio).
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas. Métodos y técnicas.
7	¿Cuándo se va a hacer?	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo).
8	¿A quién o quiénes va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios.
9	¿Quién o quiénes lo van a hacer? ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?	Recursos humanos.
10	¿Con qué lo van a hacer? ¿Con qué se va a costear?	Recursos materiales. Recursos financieros.

2.2. La teoría de Ander Egg “El taller como estrategia didáctica”

Las siguientes son definiciones de educadores que se han dedicado a investigar y a trabajar en el Taller.

Desde hace algunos años la práctica ha perfeccionado el concepto de taller extendiéndolo a la educación, y la idea de ser "un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, lugar donde se aprende haciendo junto con otros" esto dio motivo a la realización de experiencias innovadoras en la búsqueda de métodos activos en la enseñanza.

De acuerdo, a la UNAM, un taller es un espacio de trabajo en grupo en el que se realiza un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivos el iniciar al estudiante en una especialidad de la biología y en el ejercicio de su profesión. Se dará en él una enseñanza de carácter tutorial bajo la idea de "aprender haciendo", en este sentido las actividades que en él se realicen serán muy diversas y podrán cambiar de taller a taller. Se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades, actitudes y aptitudes que lo capaciten para plantear y resolver preguntas en los diferentes campos de trabajo.

Según, María Inés Maceratesi (1999) un taller consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto.

El taller combina actividades tales como trabajo de grupo, sesiones generales, elaboración y presentación de actas e informes, organización y ejecución de trabajos en comisiones, investigaciones y preparación de documentos. Entre las ventajas del taller se encuentran las de desarrollar el juicio y la habilidad mental para comprender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas. Estimula el trabajo cooperativo, prepara para el trabajo en grupo y ejercita la actividad creadora y la iniciativa. Exige trabajar con grupos pequeños, aunque conlleva a ser manejado por uno o dos líderes, por lo cual se debe manejar con propiedad técnica y poseer conocimientos adecuados sobre la materia a tratar.

El taller es un modo de organizar la actividad que favorece la iniciativa de los participantes para buscar soluciones a los interrogantes planteados en los aprendizajes propuestos, estimulando el desarrollo de su creatividad.

Requiere de un espacio que permita la movilidad de los participantes para que puedan trabajar con facilidad, y donde los recursos de uso común estén bien organizados. También requiere una distribución de tiempos que evite sesiones demasiado cortas que apenas den la oportunidad de desplegar y recoger el material necesario para su uso.

La Organización de la Práctica Educativa dentro del Taller Según **Ander Egg** (1999) el docente puede desarrollar actividades grupales, individuales, cooperativas o competencias. Pero se debe tener claro que el éxito del taller y el logro de los objetivos es el trabajo conjunto y cooperativo.

Es por esto que el taller debe estar claramente estructurado y para su planificación se debe tener en cuenta aspectos como:

- El nivel de aprendizaje donde este se va a realizar.
- La organización de la institución educativa o facultad.
- Qué carrera se va a trabajar.
- Los estilos pedagógicos que predominan.
- Las particularidades del docente y los alumnos que llevaran a cabo dicha experiencia.
- Si realizan o no un trabajo grupal y si este posee una pedagogía activa.
- El nivel de participación que posee el profesor y el alumno.

Este diagnóstico o análisis debe ejecutarse para poder realizar la planeación y organización del taller para lograr un buen funcionamiento.

2.2.1. Tipos de taller

Según Ander Egg (1999) existen 3 tipos de taller:

- a. Taller total: Docentes y alumnos participan activamente en un proyecto, Este es aplicado o desarrollado en niveles universitarios, superiores y Programas completos.

- b. Taller horizontal: Engloba profesores y estudiantes que se encuentran en un mismo nivel u año de estudios. Este es aplicado o desarrollado en niveles primarios y secundarios.
- c. Taller vertical: Abarca todos los cursos sin importar el nivel o el año; estos se integran para desarrollar un trabajo o proyecto común y es aplicado o desarrollado en niveles primarios y secundarios.

2.2.2. Objetivos del taller (según Ander Egg)

Según Ander Egg (1999) existen dos tipos:

El taller para formar a un individuo como profesional o técnico y para que este adquiriera los conocimientos necesarios en el momento de actuar en el campo técnico o profesional de su carrera.

El taller enfocado para adquirir habilidades y destrezas técnicas y metodológicas que pueden ser o no aplicadas en disciplinas científicas, prácticas supervisadas o profesionales.

2.2.3. La estructura organizativo-académica del taller

Según Ander Egg (1999) Esta estructura juega un papel importante para la planificación del taller.

Esta se difiere o depende de circunstancias como:

- Definir qué tipo de taller se tratara; vertical, total, horizontal.
- En que disciplina o en que índole se aplicara el taller.
- Que estructura posee el centro educativo y que flexibilidad posee.
- Características del docente y el alumno que participaran en la experiencia.

Cabe decir que el taller se encuentra condicionado por las personas que lo integran y que participan de dicha experiencia, para esto es necesario organizar equipos de trabajo dependiendo del proyecto que se va a realizar y los recursos que este posee para su desarrollo, que en este caso serán grupos conformados por docentes y alumnos no más de 20,

que asumirán responsabilidades grupales e individuales teniendo claro su papel dentro del proyecto.

2.2.4. La Estrategia pedagógica del taller

La Estrategia Pedagógica del Taller según Ander Egg (1999) yace en la modalidad de enseñanza/aprendizaje y de la organización de los roles de profesores y alumnos.

Se debe resaltar que estos adquieren una tarea u trabajo en común.

2.2.5. Características del taller.

Para comprender la “metodología pedagógica” que maneja el taller se debe tener claro que este tiene unos objetivos a cumplir para solucionar problemas que se presenten durante su desarrollo.

El planteamiento de los roles de los profesores y alumnos deben ser elaborados teniendo claro que el trabajo debe ser desarrollado en equipo y que todos deben aportar en este independientemente de las tareas asignadas para desarrollar en grupo o individualmente.

Todas las actividades deben estar enfocadas para dar solución a los problemas que presente cada área u disciplina de conocimiento o a los problemas relacionados con habilidades conocimientos y capacidades que se adquieren para obtener un buen desempeño dentro de una actividad profesional.

El docente transfiere conocimientos y ayuda al estudiante en su trabajo de “aprender a aprender” por medio de actividades planeadas, articuladas y sistematizadas hacia la realización de algo, esta actividad consiste en “aprender haciendo” interactuando con los otros por medio de un trabajo cooperativo.

El taller por medio de su sistema didáctico nos enfoca hacia la relación de “la teoría y la práctica” para la solución de problemas, pero para esto es necesario “comprender” los problemas que se están analizando, estudiando

u evaluando. Las personas que elaboran un taller deben capacitarse para la selección de instrumentos y medios de trabajo” y así poder actuar ante los inconvenientes que se puedan presentar. Como punto clave se deben adoptar estrategias de recolección, clasificación, estudio y análisis de cada fuente de información.

Es importante que en la “formulación de la estrategia pedagógica del taller” se tenga claro lo que se va a desarrollar para que este sea un proyecto que se pueda realizar con mayor facilidad, a pesar de los contenidos por difíciles o fáciles que sean.

2.2.6. Funciones del taller

El taller puede realizar con las siguientes funciones según Ander Egg (1999)

- a. En lo directivo-docente: la realización de un trabajo conjunto.
- b. Investigación: se debe conocer la verdad que gira en torno al proyecto que se trabajara y la función que este cumplirá.

Servicio sobre el terreno o campo de trabajo: tener un plan de trabajo claro que permita en el momento pedagógico adquirir habilidades, destrezas y conocimientos teórico- prácticos para el desempeño profesional de los individuos en sus campos profesionales.

2.3. Modelo del Plan anual del trabajo.

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. En ese sentido, subrayamos que se trata de un plan operativo.

- a. Importancia del plan anual de trabajo

Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

Orienta la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

Focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.

Relaciona la obtención de recursos materiales y financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.

Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso al proceso educativo.

b. Características del Plan Anual de Trabajo

Es de corto plazo. Generalmente de un año de duración.

Su horizonte es temporal. Debe corresponder al ciclo presupuestal.

Responde explícitamente a varios aspectos:

- ¿Qué debe hacerse? Tareas, acciones
- ¿Cuándo se debe hacer? Tiempo
- ¿Cómo se debe hacer? Estrategia
- ¿Quién lo debe hacer? Responsables
- ¿Con qué recursos? Humanos y Técnico
- ¿Qué resultados se esperan? Metas
- ¿Cómo medir los resultados? Indicadores

c. Elementos de un Plan Anual de Trabajo

El plan anual de trabajo debe considerar un conjunto de elementos estructurados en forma lógico, de tal manera que tengan coherencia interna, es decir, correspondencia entre sus partes.

1. Diagnóstico o identificación de las necesidades prioritarias.

Los insumos que se deberán considerar son el diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el diagnóstico situacional de la coyuntura Local y Regional.

Ambos diagnósticos deberán reflejar el problema o situación que se quiere cambiar, las necesidades que queremos atender y las condiciones que tenemos para modificar la situación. Se deberá tener en cuenta cuál es la situación deseada.

2. Objetivos anuales u operativos:

¿Qué se quiere lograr en el año?

Los objetivos son la parte central del proceso de planificación, porque definen los propósitos del trabajo anual. Estos deben ser realistas y coherentes con los recursos viables de realizarse durante el año. Y deben expresar los cambios o beneficios que se irán obteniendo de la ejecución parcial o total de los objetivos estratégicos determinados en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).

Los objetivos se formulan a partir de la búsqueda de soluciones de las necesidades expresadas en el diagnóstico y deben poseer algunas características básicas: claridad, forma concreta, factibilidad y ser evaluables.

3. Metas

La meta es la determinación de la cantidad y tipos de bienes, servicios, recursos y obras que recibe la población objetivos (alumnos, docentes, comunidad educativa, entre otros). Estas se traducen de los objetivos en términos cuantitativo, es decir, dimensionan los resultados que se pretenden alcanzar al cabo de un año. Las metas se concretan a través de la realización de actividades.

A nivel de la institución Educativa, las metas que usualmente se programan están referidas a lo siguiente:

4. Estrategias

¿Cómo lograr los objetivos y metas?

Se elabora sobre la base de las posibilidades que plantea la matriz FODA. La estrategia estudia y analiza y selecciona aquellas alternativas que sean más realistas y se acomoden a las condiciones y medios de la institución educativa.

5. Actividades y proyectos específicos

¿Qué actividades y/o proyecto permitirán lograr los objetivos y en qué tiempo?

Las actividades y proyectos surgen o son identificados al definir las estrategias para lograr los objetivos del plan. Un objetivo no puede cumplirse si no se despliegan actividades para conseguirlo. Una actividad se define como un paquete de tareas organizadas, secuenciales y relacionadas que apuntan a obtener un resultado concreto.

Una actividad es una acción necesaria para transformar recursos (humanos, materiales, físicos, tecnológicos y uso del tiempo) dados en resultado planificados dentro de un período de tiempo determinado.

6. Recursos

¿Qué medios se utilizarán?

Cada actividad implica la movilización de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo.

7. Evaluación

Consiste en observar y registrar como anda lo programado, si se detectan contratiempos y cómo estos pueden ser reorientados para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.3.1. Etapas para la elaboración del plan anual de trabajo

b. Revisión del marco orientador

Es un instrumento que expresa un propósito colectivo donde el Director, los profesores, y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en la institución educativa y se comprometen a realizarlos. La visión y misión, los principios y los valores y objetivos estratégicos, postulados en el proyecto educativo institucional (PEI), serán elementos orientadores del trabajo para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).

c. Análisis de la situación

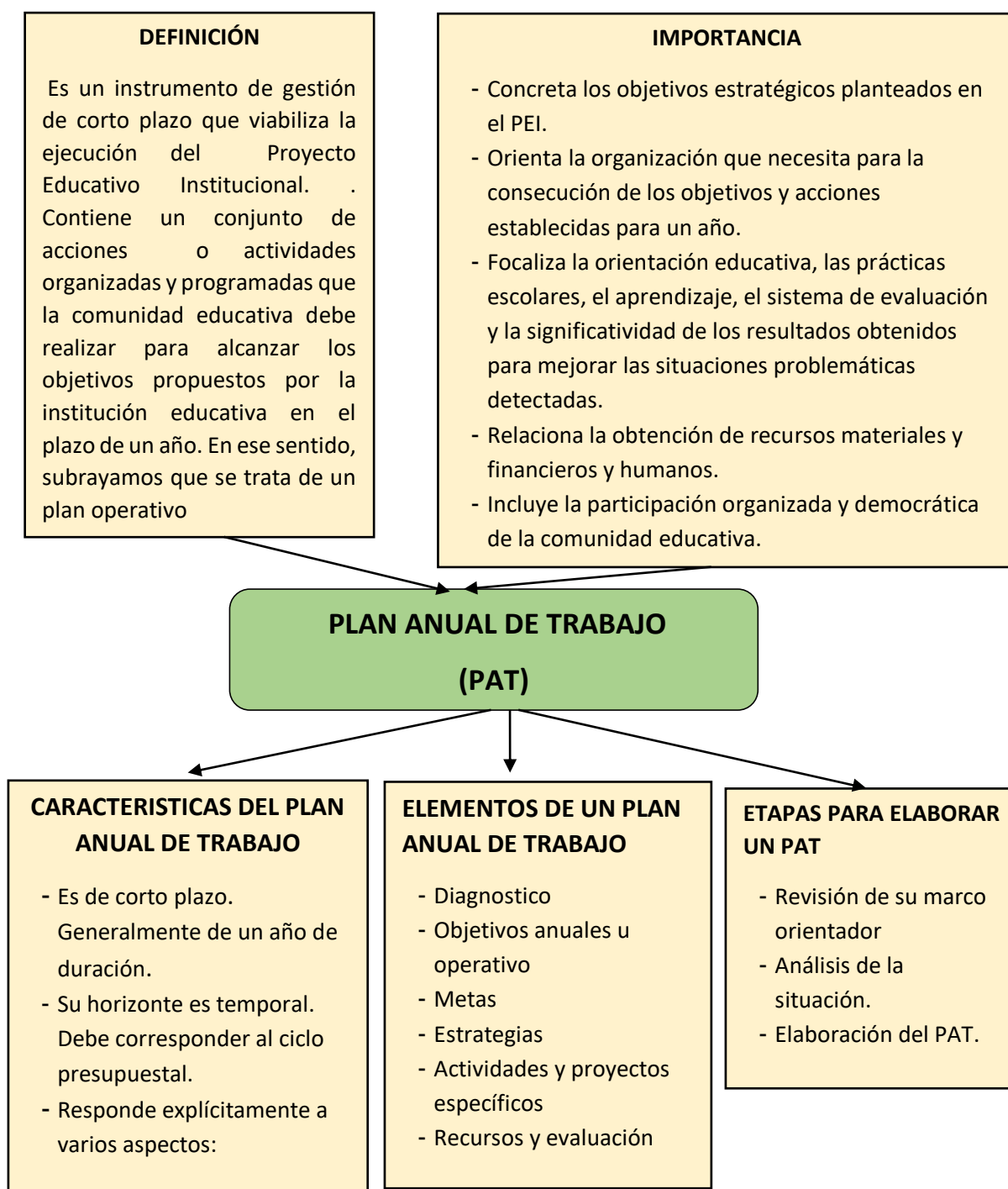
Es un procedimiento de autoanálisis en el cual los integrantes de la institución educativa reflexionan y se interrogan sobre la calidad y condiciones que se ofrecen en el servicio educativo, sobre las prácticas pedagógicas y circunstancias en que trabajan los actores educativos.

A partir de ello, será preciso jerarquizar los problemas y seleccionar aquellos que sean más relevantes teniendo en cuenta al mismo tiempo que su solución esté bajo control de la Institución Educativa.

Elaboración del documento final

Presentación

- I. Datos generales de la Institución Educativa
- II. Diagnostico operativo: necesidades prioritarias
- III. Objetivos anuales
 - Área Institucional
 - Área pedagógica
 - Área administrativa
- IV. Metas por área
- V. Programación de actividades/ acciones por áreas
- VI. Recursos
- VII. Evaluación



2.4. Gestión¹²

La gestión trata de la acción humana, por ello, está siempre sustentada en una teoría relacionada al proceso del cual se manejan una variedad de

¹² La gestión como disciplina surge en la segunda mitad del siglo XX como una evolución de la administración moderna.

recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos trazados en una organización.

Sin embargo, hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, tal que: Heredia (1985) define la gestión como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”, así mismo, Herrera (2005) define a la gestión como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como la capacidad de llevar a cabo lo propuesto”.

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casasús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción. La administración como disciplina fundante y el surgimiento de la gestión, se han enriquecido a través de la historia con los aportes de filósofos, sociólogos, psicólogos y administradores, quienes desde sus reflexiones buscan comprender e interpretar la acción del ser humano, sus motivaciones, lo que los impulsa a mejorar su desempeño y a potenciar las organizaciones.

A. Catorce principios de gestión según Henry Fayol¹³

Como resultado de su experiencia de gestión, Fayol creía firmemente que las teorías de gestión podrían ser desarrolladas y enseñadas a otros. Fue uno de los colaboradores más prestigiosos en los conceptos modernos de la gestión que insistió en que la teoría de la administración era aplicable a todas las formas de cooperación humana organizada.

En su libro *General Y Gestión Industrial (1916)*, hay catorce principios de buena gestión, los cuales se constituyen como declaraciones fundamentales que sirven de guía para las decisiones y acciones de los directivos.

Estos son:

- a. División del trabajo. La especialización de la mano de obra de acuerdo a las habilidades de una persona, creación específica de desarrollo personal y profesional para aumentar la productividad, rendimiento y eficiencia en el trabajo.
- b. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia. Ser responsable es la conciencia que se tiene del actuar como consecuencia directa o indirecta de un hecho.
- c. Disciplina. La capacidad de los subordinados de obedecer, respetar y actuar según las reglas establecidas, que son esenciales para el funcionamiento de cualquier organización.
- d. La unidad de mando. Todos los subordinados deben recibir órdenes y rendir cuentas a un único superior. Si un empleado recibe órdenes de más de un superior, se crea confusión y conflicto.
- e. Unidad de dirección. Las actividades organizativas deben tener una autoridad central y un plan de acción.
- f. La subordinación del interés individual al interés general. Los intereses de un empleado o grupo de empleados se subordinan a los intereses y objetivos de la organización y no puede prevalecer sobre ella.

¹³ Creó la primera escuela de gestión y fue llamado el **padre de la administración**

- g. Remuneración de Personal. Los salarios son el precio de los servicios prestados por los empleados. Hay que ser justos y dar satisfacción tanto para el empleado y el empleador. La tasa de remuneración depende del valor de los servicios prestados según lo determinado por el mercado de trabajo.
- h. Centralización. El grado óptimo de centralización varía en función de la dinámica de cada organización. El objetivo de la centralización es la mejor utilización del personal.
- i. Escalar la cadena. El principio sugiere que debe haber una clara línea de autoridad de arriba hacia abajo que une todos los administradores en todos los niveles. Se considera una cadena de mando. Se trata de un concepto llamado “banda tablón” por medio del cual un subordinado puede contactar a un superior en caso de emergencia, desafiando la jerarquía de control.
- j. Orden. La organización de los materiales y el personal es esencial, porque garantiza la seguridad y la eficiencia en el trabajo.
- k. Equidad. En las organizaciones esta es una combinación de bondad, amabilidad, imparcialidad y justicia en el trato a los empleados.
- l. Estabilidad de la tenencia de Personal. El período de servicio no debe ser demasiado corto y los empleados no deben ser movidos de posición con frecuencia.
- m. Iniciativa. Generación de propuestas o accionar antes que otros, esto permite que los empleados tengan más interés en que todo funcione mejor, agrega fuerza y nuevas ideas a las organizaciones.
- n. Esprit de Corps. (Se traduce del francés como espíritu de grupo.) El trabajo en equipo es fundamental para una organización. Se deben crear equipos de trabajo y buena comunicación.

2.4.1. Gestión educativa

En este contexto, según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder

desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Finalmente, la gestión educativa según Lya Sañudo (2006) se define como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”.

2.4.2. Gestión pedagógica

Desde el enfoque pedagógico

Promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

a. Roles de la gestión educativa.

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

b. Roles del director:

- Planificar

- Controlar
- Definir de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes

ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

c. Las cuatro dimensiones de la gestión educativa

1. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento)

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2. La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno)

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3. La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales)

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4. La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales)

Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...

2.4.3. Gestión administrativa.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Según Terry, la educación debe mantener un orden lógico ya que está destinada a transformar la vida del ser humano como tal, es por ello que el rol del gestor educativo debe tener una base que lo lleve al éxito de la institución, es aquí donde debemos mencionar algunos aspectos relevantes en su labor:

A continuación definiremos cada uno de ellos:

- Planeación:
Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- Organización:
Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- Dirección:
Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- Control:
Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

2.5. Planeamiento estratégico.

El autor George Steiner (1983) nos dice sobre los orígenes del planteamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica

Según Levy Para Alberto Levy vivimos momentos de alta turbulencia en el contexto que hace imprescindible el planeamiento estratégico de la conducta empresarial. La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos: El proceso de interacción de ésta con el entorno y, el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización). El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo) para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno.

El planeamiento estratégico es el articulador de esos recursos o factores estratégicos. Su producto es una determinada conducta -la estrategia- que es aquella que se ha encontrado como la mejor para solucionar un problema. El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales. La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de:

- Los recursos
- La capacidad para detectar un problema
- La capacidad de reaccionar en el momento adecuado.

El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los otros tres modelos y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la empresa hacia su competitividad evolutiva.

Existen tres tipos de dirección superior de acuerdo al modo de encarar las relaciones entorno-empresa: rígida, adaptativa y evolutiva:

La primera es la que no puede interiorizar pautas del cambio, adopta conductas que usó en el pasado y produce la adaptación ante el advenimiento de crisis.

La segunda es la que se adecua progresivamente a los cambios una vez que éstos han ocurrido.

La tercera, es la que se anticipa a los cambios posibles en el futuro, se prepara para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefine y eleva sus niveles de aspiración y prepara los factores estratégicos para detectar, procesar y solucionar problemas en forma progresivamente más adecuada.

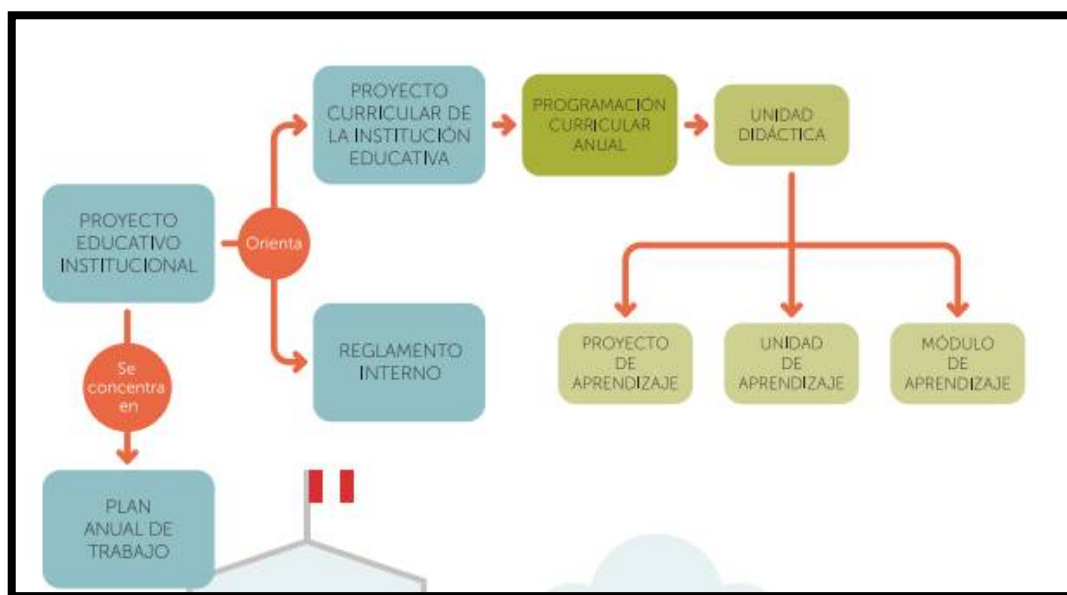
Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.6. El PEI.

De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento¹, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.

Según **Ricardo Barrientos (2005)** El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explicita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional. Se definen las funciones de cada estamento y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada Institución.

Desde un punto de vista más global el PEI es como la carta presentación de una institución ante la sociedad, como define sus principios y valores tanto morales como académico, sus metas y objetivos y los recursos y acciones para concretarlos, Es un proceso de cambio social y participativo que requiere de decisiones contextualizadas de acuerdo a la institución (su propia dinámica, realidad y entorno).



2.6.1. Estructura De Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- ❖ Resolución Directoral
- ❖ Presentación
- I. Datos de la Institución Educativa.
 - ❖ Datos Generales de la I.E.

- II. Análisis Situacional:
 - 2.1. Resultados de aprendizajes de los estudiantes de la IE.
 - 2.2. Resultados de indicadores de eficiencia interna.
 - 2.3. Resultados del funcionamiento de la IE.
 - 2.4. Análisis del entorno de la IE.
 - 2.5. Diagnóstico situacional.
- III. Identidad:
 - 3.1. Visión compartida.
 - 3.2. Principios de la Educación.
- IV. Propuesta de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes.
 - 4.1. Objetivos (estratégicos del PEI) de gestión escolar centrada en los aprendizajes.
 - 4.2. Matriz de planificación a mediano plazo.
- V. Acciones para el monitoreo y evaluación del PEI.
 - 5.1. Matriz de monitoreo y evaluación del PEI
- VI. Anexos
 - Actas de Reunión, evidencias del proceso de formulación, entre otros.

2.7. La teoría de la Motivación Humana de Maslow

Maslow, propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización).

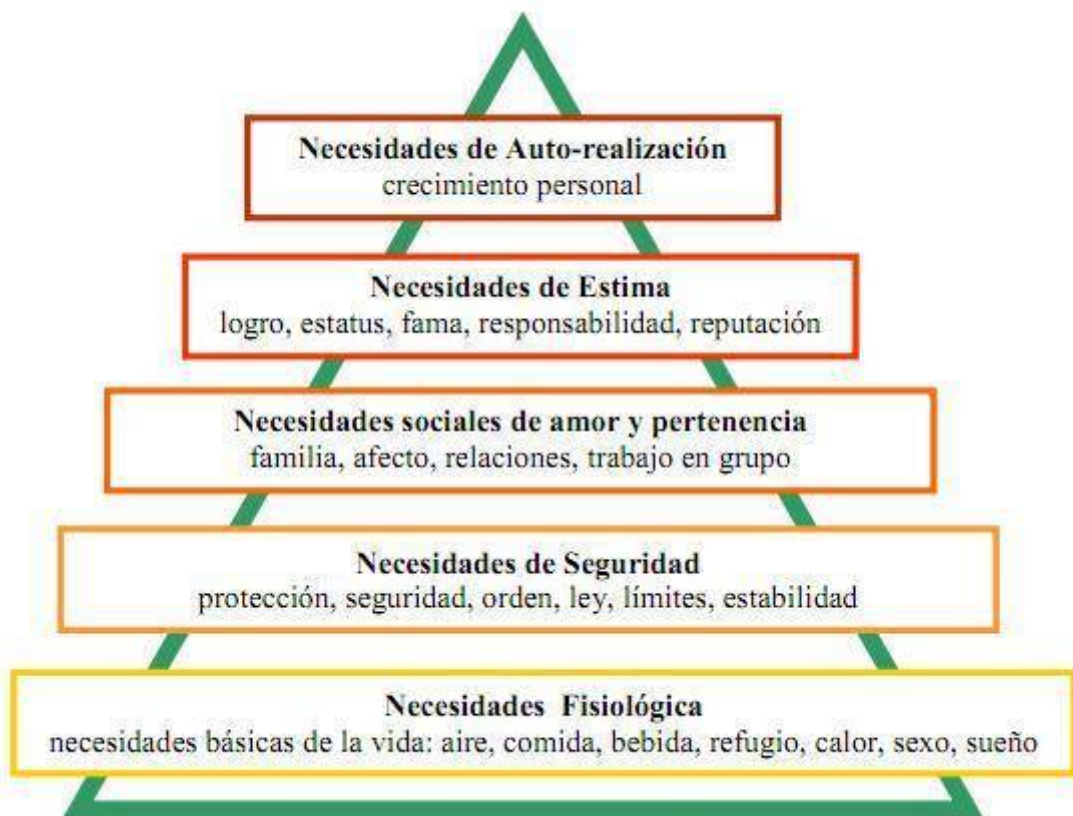
La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

- a. Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- b. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal
- c. Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- d. Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- e. Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo.

CAPÍTULO III:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

3.0. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los docentes de la Institución Educativa Particular Las Estrellitas-Chiclayo.

TABLA N° 01: “Presencia del PAT en la Institución Educativa”

ALTERNATIVAS	f	%
SI	2	13
NO	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

De la respuesta dada por los docentes en cuanto a la presencia del plan anual del trabajo, se puede deducir que la Institución Educativa Las Estrellitas no posee un plan anual de trabajo, ya que el 87% de docentes respondieron con un definitivo “no”, mientras que el 13% dieron como resultado que la escuela “si” posee dicho plan, pero según las indagaciones de las investigadoras, esta respuesta fue dada justamente por las docentes que recién trabajan este año en la escuela, razón por la cual solamente respondieron a la pregunta según una simple suposición de ellas.

Sin embargo, al no existir un Plan Anual de Trabajo en la institución educativa Las Estrellitas podemos inferir que los procesos de gestión educativa en esta escuela no se están llevando a cabo adecuadamente, ya que el plan anual está sumamente relacionado con otros proyectos de gestión como es el proyecto educativo institucional que contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en dicho PEI.

TABLA 02:” Duración del Plan Anual de Trabajo”

ALTERNATIVAS	f	%
Corto plazo	2	13
Mediano plazo	4	27
Largo plazo	9	60
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Se puede apreciar los resultados que muestra la tabla N° 02 acerca de la duración del plan anual de trabajo, los docentes desconocen exactamente si el PAT es un proyecto a corto, mediano o largo plazo, razón por la cual omite concepciones fundamentales relacionados a proyectos educativos y sobre la duración que demandan diversos proyectos entre ellos el PAT.

Si bien es cierto la planificación y elaboración de proyectos consta de una serie de procesos ya sea a corto o largo plazo, en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas o establecidas por una autoridad o superior (en este caso los directivos) que son aceptadas por convenio, así como lo define George Steiner en su Modelo de planeación operacional; se preocupa por el “qué hacer” y el “cómo hacer” las actividades diarias que serán llevadas a cabo en un a corto plazo.

De esta manera se solicita a los docentes de la institución educativa el conocimiento de un plan anual de trabajo y su tiempo de duración para cada etapa en la que se desarrolla. De esto también depende el mejoramiento de una gestión educativa.

TABLA 03:” Contribución con la elaboración el PAT”

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	15	100
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Del 100% de los encuestados, en cuanto a la participación de la elaboración del Plan Anual de Trabajo, se determina que los docentes de la Institución Educativa Las Estrellitas “nunca” han contribuido para la elaboración de dicho plan anual.

En realidad es notoria la falta de preocupación por aportar mejoras y el desarrollo de propuestas educativas para ser gestionadas y de esta manera

mejorar ciertos planes educativos, implicando la planeación de objetivos específicos para el lapso de un año como lo es nuestro plan anual de trabajo.

De tal manera se estipula que hay falencias en dicha institución porque al no haber un plan anual de trabajo, los docentes carecen de un análisis en cuanto a la estructura de dicho plan anual.

Por ello, se contribuirá el aporte de Molins como modelo de planeamiento anual, tal que fija un análisis del ambiente interno, fortalezas y debilidades para poder cumplir su misión y alcanzar los objetivos institucionales.

TABLA N° 04: “Relación del PAT con los objetivos del PEI”

ALTERNATIVAS	f	%
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Según el análisis de la tabla N° 4 cuando se preguntó a los docentes acerca de la relación que tiene el plan anual de trabajo con los objetivos del PEI, el 80% de ellos respondieron que el PAT no se relaciona con los objetivos del proyecto educativo institucional, razón por la cual los docentes omiten cuáles son los objetivos estratégicos de su institución educativa y no se sienten identificados con la institución educativa.

Los objetivos son la parte central del proceso de planificación, porque definen los propósitos del trabajo anual y deben expresar los cambios o beneficios que se irán obteniendo de la ejecución parcial o total de los objetivos estratégicos determinados en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).

Sin embargo se puede constatar que el Plan Anual de Trabajo es de mucho valor, ya que es un instrumento de gestión que tiene por finalidad orientar la ejecución de otros proyectos refiriéndonos de esta manera al Proyecto Educativo Institucional y que además cabe mencionar que con su ayuda se pueden alcanzar las actividades y objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. Responde a la pregunta ¿qué se quiere

lograr en todo el año?, razón por la cual todos los miembros de la institución educativa deben tener en claro ciertas metas a corto plazo.

TABLA N° 05: “Conocimiento sobre la estructura del PAT”

ALTERNATIVAS	F	%
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Es evidente que al analizar la tabla n° 05 llegamos a determinar que en la institución Educativa las Estrellitas existe una serie conflicto entre la estructura del PAT y los serios conocimientos que deberán tener en los elementos necesarios y jerarquizados para la elaboración de este plan.

El 80% de docentes determinaron que no tienen conocimiento sobre la estructura y elementos que posee un plan anual de trabajo. Y es que no solamente es necesario conocer la estructura sino también las etapas que adquiere dicho plan para su elaboración.

Hay que tener en cuenta que al analizar cada parte en la estructura del PAT, estos elementos deben tener un orden necesario, tales como: Datos generales de la Institución Educativa, diagnóstico operativo: necesidades prioritarias, objetivos anuales, programación de actividades/ acciones por áreas, recursos y finalmente poder llegar a una evaluación.

TABLA N° 06: “Concepción sobre los elementos primordiales del Plan Anual De Trabajo”

ALTERNATIVAS	f	%
MUCHA	0	0
REGULAR	5	33
NADA	10	67
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

De la respuesta dada por los docentes cuando se le pidió que estableciera un orden coherente en cuanto a los elementos del Plan Anual de Trabajo (siendo el 1 el más importante) se puede deducir en la tabla N° 06 el 67% de los docentes de la Institución Educativa Las Estrellitas tiene dificultades para

identificar cuál es el orden específico de los elementos del PAT. Y es que en realidad es notoria esta observación ya que el resto (5 docentes de manera cuantificada) posee regular conocimiento respecto al orden de los elementos primordiales que tiene el plan anual de trabajo.

Los Elementos de un Plan Anual de Trabajo deben considerar un conjunto de elementos estructurados en forma lógica, de tal manera que tengan coherencia interna, es decir, correspondencia entre sus partes, empezando siempre por un diagnóstico o identificación de las necesidades prioritarias, Objetivos anuales, Programación de actividades/ acciones por áreas, los recursos y finalmente por una evaluación del plan anual de trabajo.

TABLA N° 07: “Responsabilidad en la elaboración del PAT”

ALTERNATIVAS	f	%
DIRECTOR	8	47
SUB-DIRECTOR	5	40
DOCENTES	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Por medio del análisis del gráfico N0 07, se puede evidenciar que mediante la pregunta formulada a los docentes de la Institución Educativa Las Estrellitas acerca de quién es responsable la elaboración del plan anual de trabajo, ellos respondieron en un 47% que la responsabilidad es la del director, mientras que el 40 % de docentes respondieron que es el compromiso del subdirector.

En realidad, la falta de conocimiento en cuanto al cumplimiento y responsabilidad en la elaboración de proyectos es de suma importancia para la institución, ya que como miembros de toda institución educativa llevamos un compromiso para realizar perfeccionamientos por medio de un plan anual de trabajo, con la base de un trabajo en equipo y una labor cooperativa entre docentes, directores y la elaboración de talleres.

De tal manera Ezequiel Ander Egg sustenta que la elaboración de proyectos se de realizar en parte a lo directivo-docente y la realización de un trabajo conjunto, tomando como fundamento la Investigación para conocer la verdad que gira en torno al proyecto que se trabajará y la función que este cumplirá.

TABLA N° 08: “Otros documentos de gestión para la elaboración del PAT”

ALTERNATIVAS	f	%
PEI	2	13
Proyecto ambiental	4	27
Otros	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Del 100% de los docentes encuestados, cuando se le preguntó acerca de qué otros documentos de gestión son útiles para la elaboración del Plan anual de Trabajo, el 60% de docentes fallaron con su respuesta, ya que sostuvieron que existen otros documentos indispensables para la elaboración del plan anual de trabajo (no pudiendo reconocer el PEI como instrumento de gestión necesario para la elaboración del PAT).

Solamente un 13% que equivale a dos docentes pudieron reconocer que el proyecto educativo institucional es imprescindible para la elaboración del plan anual de trabajo.

Como lo designa la normatividad N° 28044 es importante destacar el PEI para la elaboración de un plan anual de trabajo como instrumento de gestión vigente y normativa en los procesos de gestión.

TABLA N° 09: “capacitaciones para la elaboración del PAT”

ALTERNATIVAS	f	%
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Si bien es cierto la Institución Educativa Las Estrellitas no capacita a sus docentes para la elaboración de proyectos educativos, entre ellos el Plan Anual De Trabajo, ya que un 93% respondieron negativamente que no han

sido capacitados, mientras que solamente una persona afirmó que alguna vez si fue preparada para la elaboración de planes de trabajo, afirmando también que fue cuando trabajaba para otra institución educativa.

Todos los docentes deben ser competentes en la elaboración de un plan anual y otros proyectos. Para ello es necesario el fortalecimiento docente para una buena práctica y gestión educativa, generando de esta manera productividad y trabajo en su comunidad mediante lo moral y lo ético que predomina la Institución Educativa Las Estrellitas.

TABLA N° 10: “Importancia del Plan Anual de Trabajo en la I.E”

ALTERNATIVAS	f	%
SI	2	13
NO	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/18 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

Al formular la pregunta a los docentes sobre la importancia que tiene el Plan Anual De Trabajo en la Institución Educativa, se puede evidenciar el desconocimiento del PAT como instrumento de gestión necesario dentro de las actividades a corto plazo, ya que el 87% respondieron que el PAT no es significativo en la Institución Educativa Las Estrellitas.

El deficiente conocimiento del plan anual de trabajo en las instituciones educativas genera falencias para la gestión ya que implica una crisis por el conocimiento de la realidad educativa, desconociendo los objetivos estratégicos que se trabajarán y bajo qué lineamientos trabajaremos en todo el año.

El PAT se elabora durante los meses de noviembre y diciembre, teniendo como herramienta de apoyo el aplicativo (versión actualizada) disponible en el portal del MINEDU, cuyas actividades deben estar organizadas en los tres momentos del año escolar, el buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados.

TABLA N° 11: “Interés y propuesta del director por la elaboración del Plan Anual de Trabajo”

ALTERNATIVAS	f	%
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada el 18/08/16 por las investigadoras Hernández y Meregildo.

La tabla anterior muestra el desinterés del director por la elaboración del plan anual de trabajo en su institución educativa, pudiéndose evidenciar en un 100%. El docente no promueve ni motiva elaborar el plan anual, es por ello que la institución educativa no lo tiene, pues es responsabilidad de cada docente cumplir de la mejor manera posible su labor en aula, ya que la institución particular las estrellitas ponen mayor énfasis en el desarrollo de conocimientos del alumno y generar conceptos nuevos.

Es por ello que pierde el interés por la elaboración del plan anual de trabajo, ya que lo ven como factor secundario y poco significativo en la gestión. Es probable que también desconozcan lo que es una correcta “gestión” ya que al no elaborar el PAT no podrán manejar adecuadamente los procesos de gestión educativa.

3.2. Análisis e interpretación de la entrevista al Director

De acuerdo a la entrevista realizada al director de la institución educativa estrellitas de Chiclayo, nos damos cuenta que no tiene un plan anual de trabajo, porque según el director menciona que la UGEL ni la DRE ha promovido capacitaciones acerca del mencionado documento, mucho menos ha ido a monitorear; por lo tanto el personal de trabajo desconoce la importancia y la elaboración el plan anual de trabajo.

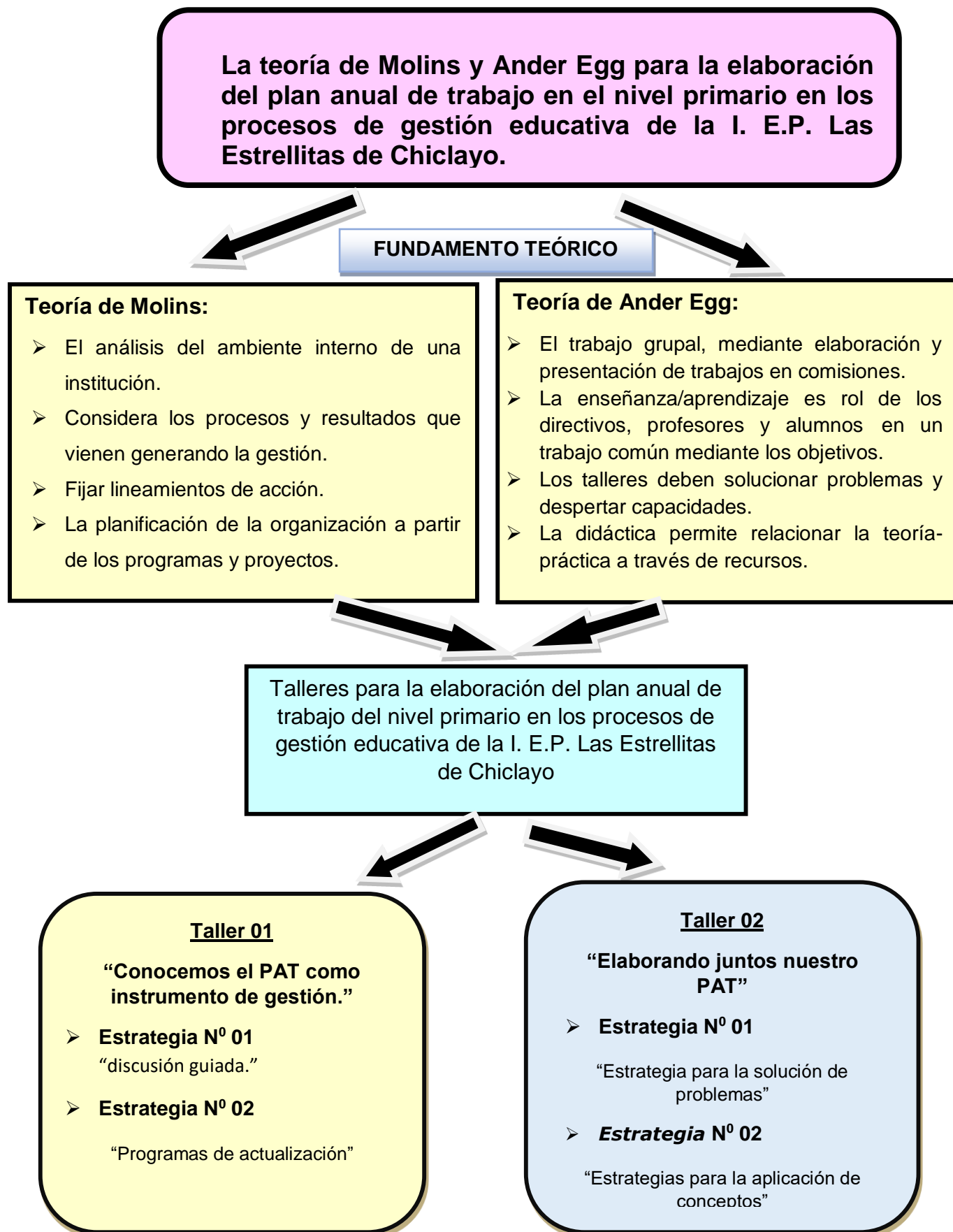
Además existe un descuido por parte del director, porque no promueve ni propone la elaboración del plan anual de trabajo, evidenciándose en la respuesta que fue emitida por parte del director en cuanto a la pregunta 9 cuando se le preguntó si considera el plan anual de trabajo como una herramienta fundamental para la gestión de la Institución educativa,

contestando de la siguiente manera “Bueno, no como herramienta fundamental ya que llevamos varios años trabajando sin ese documento y a mi opinión tenemos una buena gestión, ya que somos una institución particular y nuestra preocupación es el rendimiento académico de los estudiantes” .

constatamos que la mayoría de veces los colegios particulares ponen mayor énfasis al sistema lucrativo razón por lo que tiene la necesidad de desarrollar un pensamiento académico dejando de lado la planificación y elaboración de algunos proyectos educativos e innovadores, tomándolos como factor secundario.

Teniendo en cuenta todas estas falencias en dicha institución nosotros proponemos algunos talleres para ayudar a elaborar dicho documento, para que la institución mejore en su gestión y logre mejores resultados.

3.3. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA “La teoría de Molins y Ander Egg para la elaboración del plan anual de trabajo en el nivel primario en los procesos de gestión educativa de la I. E.P. Las Estrellitas de Chiclayo”.



3.3.1. Presentación

La presente propuesta denominada teoría de Molins Y Ander Egg para la elaboración del plan anual de trabajo del nivel primario en los procesos de gestión educativa, implica una serie de acciones basadas en el Modelo de Planificación de Molins y la Organización del Taller Pedagógico en la Práctica Educativa de Ander Egg, presentando cada uno un modelo distinto. El aporte de Molins se resume en el análisis del ambiente interno, considerando los procesos y resultados que vienen generando la gestión a fin de identificar las fortalezas y debilidades para poder cumplir su misión y alcanzar los objetivos. También establecer los lineamientos de acción (objetivos, estrategias y políticas) definidos a partir de las áreas estratégicas de atención con base al diagnóstico previo. Todo ello se reduce en un programa estratégico; como es el caso de la estructuración de nuestro plan anual de trabajo y de esta manera mejorar los procesos de gestión educativa.

Mientras que Ander Egg y La Organización del taller pedagógico en la Práctica Educativa propone mediante talleres entre docentes, directores, etc. desarrollar actividades grupales, individuales, cooperativas o competencias. Pero se debe tener claro que el éxito del taller y el logro de los objetivos es el trabajo conjunto y cooperativo. Es por esto que el taller debe estar claramente estructurado para su planificación y el buen manejo de la acción. La propuesta basada en el modelo de Molins y Ander Egg para la elaboración del plan anual de trabajo permite mejorar los procesos de gestión educativa de manera favorable a través de una propuesta basada en talleres y estrategias de actualización, sensibilización y aplicación de conceptos que ayudarán a cumplir nuestros objetivos planteados.

En nuestro primer taller “Conocemos el Plan Anual de Trabajo como instrumento de gestión”, se amplía mediante la ejecución de estrategias como la discusión guiada y los programas de actualización, basadas en el modelo de Molins para la estructuración del plan anual de trabajo.

Del mismo modo, nuestro segundo taller “Elaboramos juntos nuestro plan anual de trabajo” se desarrolla por medio de otras estrategias para la solución de problemas y la aplicación de conceptos con el apoyo de Ander Egg y su elaboración de talleres mediante docentes y directores para

desarrollar actividades grupales y de manera conjunta; llevando de esta manera un trabajo responsable, cooperativo y motivado; anotando siempre a un objetivo como es el caso la elaboración de nuestro plan anual de trabajo del nivel primario en los procesos de gestión educativa de la Institución Educativa Particular Las Estrellitas De Chiclayo.

3.3.2. Fundamentación de la Propuesta

La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela y connota tanto las acciones de planificar como las de administrar un plan para determinar el nivel de competencias de las personas y elaborar un plan anual de trabajo como instrumento de gestión.

Es por ello que nuestra propuesta de gestión educativa y la teoría de Molins y Ander Egg para la elaboración del plan anual de trabajo, mejora los procesos de gestión, ya que está sustentada bajo principios epistemológicos, pedagógicos y psicológicos que dan validez a esta propuesta y afianzar el interés a diversas instituciones al mejoramiento de la gestión educativa.

Entre los FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS, La gestión trata de la acción humana, por ello, está siempre sustentada en una teoría relacionada al proceso del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos trazados en una organización.

Sin embargo, hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, tal que: Heredia (1985) define la gestión como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”, así mismo, Herrera (2005) define a la gestión como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como la capacidad de llevar a cabo lo propuesto”.

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según Casasús (2000), “es la comprensión e interpretación de los procesos

de la acción humana en una organización". De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

De la misma manera, el FUNDAMENTO PEDAGÓGICO trata de la gestión es que promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad; adquiriendo unos determinados roles de la gestión educativa como: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, definir acciones para extraer ventajas a futuro y sobre todo comprometer a todos los actores institucionales.

Sin embargo, el fundamento pedagógico - didáctico se orienta en las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza.

Entre tanto, La FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA analiza la gestión y sus actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".

Como fundamento psicológico-pedagógico para esta propuesta se plantea como principios:

APRENDER A CONOCER: los pedagógicos propuestos a desarrollarse van permitirle a los docentes avanzar progresivamente en relación con su desarrollo personal en las siguientes dimensiones: a. Incrementar su saber e ir descubriendo y comprendiendo la variedad y complejidad del mundo laboral que los rodea, b. despertar la curiosidad intelectual, 3. Estimular el sentido crítico y Adquirir una mayor y progresiva autonomía.

APRENDER A HACER: Los docentes deben ser capaces de convertir sus conocimientos en instrumentos, para poder estar preparados para la realidad del entorno, tanto en el presente como en el futuro. Es necesario establecer un equilibrio adecuado entre los procesos de gestión y los procesos de enseñanza-aprendizaje, una actividad que facilita este tipo de aprendizaje son los trabajos en grupo o la elaboración de proyectos de manera colectiva, estimulando de esta manera la cooperación, la responsabilidad, la solidaridad, el encuentro, entre otros aspectos de relevancia.

APRENDER A VIVIR CON LOS DEMÁS: Las estrategias que se proponen deben de penetrar en la vida social de la Institución y en todos los procesos de gestión. Debe de incluir aspectos morales, conflictos y problemas de la vida diaria en sociedad, resolución de problemas en conjunto, etc. Con esto se logra estimular en los docentes en los aspectos sociales y la adquisición de una dimensión moral adecuada.

APRENDER A SER: Es la inclusión del aprender a hacer, el aprender a conocer y el aprender a vivir con los demás. Le brinda al estudiante un aprendizaje global que debe incluir: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritual. El alumno ha de ser capaz de entender la complejidad de sus expresiones y sus compromisos (individuales y colectivos).

Finalmente el FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO según el aporte de Molins en cuanto a gestión se resume en el análisis del ambiente interno, considerando los procesos y resultados que vienen generando la gestión que

está bajo su propio control, a fin de identificar las fortalezas y debilidades para poder cumplir su misión y alcanzar los objetivos.

También establecer los lineamientos de acción (objetivos, estrategias y políticas) definidos a partir de las áreas estratégicas de atención con base al diagnóstico previo.

Fijar las metas y asignación de medios para lograr los objetivos propuestos a partir del establecimiento de los programas y proyectos por cada área estratégica de atención, que servirán de base a la formulación de los planes operativos anuales, los cuales constituyen la planificación táctica de la organización. Ejecución de la estrategia a partir de los programas y proyectos establecidos.

Según el aporte de María Inés Maceratesi la gestión educativa se desarrolla por medio de talleres y combina actividades tales como trabajo de grupo, sesiones generales, elaboración y presentación de actas e informes, organización y ejecución de trabajos en comisiones, investigaciones y preparación de documentos. Entre las ventajas del taller se encuentran las de desarrollar el juicio y la habilidad mental para comprender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas. Estimula el trabajo cooperativo, prepara para el trabajo en grupo y ejercita la actividad creadora y la iniciativa.

La Organización de la Práctica Educativa dentro del Taller Según Ander Egg (1999) el docente puede desarrollar actividades grupales, individuales, cooperativas o competencias. Pero se debe tener claro que el éxito del taller y el logro de los objetivos es el trabajo conjunto y cooperativo.

Es por ello la elaboración de talleres fundamentados en el modelo de Molins y el trabajo y Ander Egg para la elaboración de un plan anual de trabajo que ayuda a mejorar los procesos de gestión de la Institución Educativa Particular Las Estrellitas.

3.3.3. Objetivos de la propuesta.

Elaborar y proponer talleres para la elaboración del Plan Anual De Trabajo del nivel primario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa en I.E.P Las Estrellitas- Chiclayo.

3.4. Desarrollo de los talleres

3.4.1. TALLER 01 “CONOCEMOS EL PAT COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN.”

El Plan Anual de Trabajo (PAT) El Plan Anual de Trabajo es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los compromisos de gestión, configurando para ello actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los docentes.

ELEMENTOS DE UN PLAN ANUAL DE TRABAJO

- Diagnostico
- Objetivos anuales u operativo
- Metas
- Estrategias
- Actividades y proyectos específicos
- Recursos y evaluación

ESTRATEGIA N° 01 “LA DISCUSIÓN GUIADA”

OBJETIVO:

Activar los conocimientos previos en la participación interactiva mediante un diálogo en el que los docentes discuten acerca de un tema (plan anual de traba}).

DURACIÓN:

Esta actividad se desarrollara en 02 horas cronológica por la mañana.

METAS DE ATENCIÓN

01 Directivo

15 docentes

2 especialistas en la elaboración del PAT.

TEMA:

“introducción al plan anual de trabajo”

METODOLOGIA

- Tener claros los objetivos de la discusión, un para qué en relación con las competencias, desarrollo de habilidades, profundización de conocimientos sobre algún tema focal de interés laboral, profesional o personal.
- Iniciar introduciendo de manera general la temática central y animando a la participación para rescatar saberes previos en cuanto el plan anual de trabajo.
- Durante la discusión se elaboran preguntas abiertas que requieran más que una respuesta con tiempo suficiente para responder: ¿qué es un plan anual de trabajo? ¿saben cómo se elabora? ¿cuáles serán sus pasos? ¿qué elementos tiene? ¿será importante el PAT en la I.E? ¿para qué?
- Se maneja la discusión como un diálogo informal en clima de respeto y apertura
- Se colocarán en la pizarra unos papeles sábana para que las docentes escriban algunas ideas relevantes respecto a las preguntas planteadas.
- Se entrega a cada docente unas hojas de color y se les invita a escribir que es lo que les gustaría aprender en el transcurso del taller (se promueve que sean los docentes quienes formulen preguntas).
- Las investigadoras explican mediante un marco referencial lo que consiste el PAT.
- El apoyo tecnológico resulta indispensable (el uso de diapositivas, etc. Son apoyos requeridos para un taller actualizado)
- La discusión será corta evitando la dispersión, destacando la información previa que interesa activar y compartir.

- Las docentes de la I.E toman apuntes necesarios ya que serán importantes para el transcurso de las demás estrategias.
- Se realizará una pequeña dinámica para activar la atención de las docentes respecto al desarrollo del tema.
- Se invita a las docentes a realizar un resumen de manera verbal respecto al PAT y si alguna docente desea algo que agregar de manera voluntaria lo puede hacer.

ESTRATEGIA Nº 02: “PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN”

OBJETIVO:

Organizar un modelo teniendo en cuenta lo presentado en la estrategia anterior. Este será un pequeño modelo mediante las ideas generadas en lo presentado anteriormente.

DURACIÓN:

Esta actividad se desarrolló en 03 horas cronológicas por la mañana.

METAS DE ATENCIÓN

01 Directivo

15 docentes

02 especialistas en la elaboración del PAT.

TEMA:

Analizamos los elementos y etapas del PAT.

METODOLOGIA:

- El trabajo en equipo.
- La predisposición de la directora y docentes por aprender algo novedoso.

- El apoyo tecnológico resulta indispensable. Los retroproyectores, laptop, los ambientes virtuales, el uso de diapositivas, etc. Son apoyos requeridos para un taller actualizado.
- El desarrollo de estrategias A-E propias para los procesos de actualización.
- Se recuerda a los docentes lo trabajado en la estrategia anterior, acerca del plan anual de trabajo.
- La participación será continua.
- Se explica mediante diapositivas los elementos del PAT y sus etapas, tomando ejemplos de la realidad (se explicará la formulación de los objetivos generales y específicos durante la actividad, así como también la explicación de otros recursos).
- Se invita a elaborar de manera general algunos objetivos para nuestro PAT)
- Las investigadoras entregan a los docentes unas fichas de lo explicado.
- Se invita a las docentes a generar algunas preguntas que tengan.
- La integración de la docencia con la investigación, la extensión, la evaluación, incluyendo la realización de otras actividades.
- Finalmente se muestra en diapositivas un modelo de PAT culminado.
- Se invita a las docentes a realizar una síntesis del tema trabajado.

3.4.2. TALLER 02 “ELABORANDO JUNTOS NUESTRO PLAN ANUAL DE TRABAJO”

ESTRATEGIA N° 01: “Estrategia para la solución de problemas”

OBJETIVO:

Detectar situaciones problemáticas que requieren solución y vías de solución como es la elaboración del Plan Anual de Trabajo en la Institución Educativa Particular Las Estrellitas-Chiclayo.

DURACIÓN

Esta actividad se desarrollará en 03 horas cronológicas.

METAS DE ATENCIÓN

01 Directivo

15 docentes

2 especialistas en la elaboración del PAT.

TEMA: Análisis de problemas evidenciados para la elaboración del PAT.

Nº.	PREGUNTA	CONTENIDO
1	¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del proyecto.
2	¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación.
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos, propósitos.
4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas.
5	¿Dónde se va a hacer?	Localización física (ubicación en el espacio).
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas. Métodos y técnicas.
7	¿Cuándo se va a hacer?	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo).
8	¿A quién o quiénes va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios.
9	¿Quién o quiénes lo van a hacer? ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?	Recursos humanos.
10	¿Con qué lo van a hacer? ¿Con qué se va a costear?	Recursos materiales. Recursos financieros.

METODOLOGÍA

- La participación activa de la directora y docente en la I.E.P las Estrellitas.
- Planteo de situaciones y problemas: Las investigadoras motivan a las docentes mostrando un pequeño video.
- Luego se les pide analizar el video: cuáles fueron las causas y consecuencias respecto a lo observado y qué sería ideal para el caso mostrado.
- Luego se invita a reflexionar sobre los problemas internos que hay en la institución educativa.
- Los docentes tienen que plantear la problemática o un número determinado de problemas, para ello se forman grupos de tres y mediante un diagrama de “causa-efecto” enfatizaremos los problemas que hay en la I.E.
- Las docentes exponen sus diagramas y se realizará un pequeño conversatorio para formular de qué manera podemos dar solución a los problemas evidenciado. Se realizará también el “diagrama del árbol” en la elaboración de

posibles soluciones (aquellos que servirán luego en la formulación de objetivos, metas y estrategias para el PAT)

ESTRATEGIA N° 02: "ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS"

OBJETIVO:

Elaborar el Plan Anual de Trabajo en la Institución Educativa.

DURACIÓN

Esta actividad se desarrollará en 06 horas cronológicas (dos horarios)

METAS DE ATENCIÓN

01 Directivo

15 docentes

2 especialistas en la elaboración del PAT.

TEMA:

Diseñamos un Plan Anual De Trabajo.

METODOLOGÍA:

- El trabajo debe ser realizado de manera conjunta y organizada.
- Las especialistas recuerdan a los docentes de la institución la actividad trabajada en el taller anterior sobre el análisis del diagrama de causa-efecto y el árbol para la solución de problemas, ya que mediante ellos elaboraremos el diagnostico, los objetivos y las metas (todo ello respecto a la institución educativa).
- Es necesario que una de las docentes vaya escribiendo en laptop, otras docentes escribiendo en borrador, mientras que las demás docentes formulando otros elementos del PAT.
- La evaluación será mediante un compromiso y responsabilidad que asuma cada miembro del equipo. Participación, iniciativa, asertividad, respeto y valoración, etc.
- Se realizarán intercambio de ideas de manera individual y grupal.

- Además que se tomarán en cuenta los actores sociales.
- Todas las actividades mencionadas con un tiempo determinado.
- Se plantearán estrategias y actividades en el contenido del PAT, teniendo en cuenta que el PAT es a corto plazo.
- Finalmente se hará una evaluación del PAT y se realizará la reflexión del trabajo realizado.

3.5. Desarrollo de los programas o estrategias

<div>Tiempo</div> <div>Actividades</div>	2016				2017			2018	
	Julio	Ago	Set	Oct	Set	Oct	Nov	Feb	Mar
Elaboración del proyecto	X								
Revisión bibliográfica		X							
Presentación del proyecto			X						
Elaboración y aplicación de instrumentos			X						
Tabulación de datos				X					
Aplicación de talleres					x				
Elaboración del informe						X	X		
Designación de jurado								X	
sustentación									X

CONCLUSIONES

Al haber concluido satisfactoriamente el presente trabajo de investigación, nos permitimos en hacer las siguientes conclusiones:

1. Mediante una encuesta que fue realizada a los docentes, se llegó a la conclusión que la I.E.P Las estrellitas no cuenta con un plan anual de trabajo; ya que existe desconocimiento, falta de interés, no hay compromiso ni monitoreo.
2. La entrevista aplicada al director de la I.E. Determinó que no hay coordinación entre la comunidad educativa para la elaboración del plan anual del trabajo.
3. El aporte de Molins ayudó a analizar el ambiente interno de la institución educativa con relación a la gestión y así de esa manera se determinó una estructura específica para la elaboración del plan anual de trabajo.
4. La teoría de Ander Egg permitió aplicar talleres y estrategias en la institución educativa, mediante el cual se trabajó de manera conjunta y cooperativa entre la directora y docentes para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.
5. La aplicación de los talleres educativos logran fomentar y potenciar la elaboración del plan anual de trabajo, perfeccionando la gestión educativa y así lograr buenas expectativas en la institución educativa.

RECOMENDACIONES

Dejando constancia de demostración de respeto y consideración hacia nuestra comunidad lectora; nos atrevemos en realizar las siguientes sugerencias:

1. Se recomienda aplicar la propuesta en las instituciones educativas donde hay dificultades en cuanto a la planificación, ya que a través de ella se mejorará el proceso de gestión educativa. Asimismo, se recomienda poner en práctica los talleres descritos en la propuesta porque es una forma de trabajar de manera conjunta y cooperativa.
2. Los docentes de las diversas especialidades que laboran en instituciones deben fomentar la elaboración del plan anual de trabajo para realizar una buena gestión educativa.
3. Los órganos intermedios del sector educación (UGEL) deben invertir mucho más en capacitaciones para los docentes y directores en documentos de gestión para promover una adecuada gestión educativa e integral.
4. En la elaboración del plan anual de trabajo y otras actividades de gestión es necesario seguir una estructura o modelos que planteen autores, teniendo en cuenta sus respectivos objetivos trazados.

Anexos

* ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

EDUCATIVA LAS ESTRELLITAS *

A continuación le presentamos una serie de preguntas, los cuales debe ud. responder con veracidad, los resultados que nos proporciones servirán para determinar contenidos basados al plan anual de trabajo y mejorar la gestión educativa.

Instrucciones: estimado docente, conteste las preguntas de acuerdo a su conocimiento y marque con una x la respuesta que usted cree conveniente.

1. A su parecer, ¿La institución educativa tiene un plan anual de trabajo?
Si () No ()
2. Ud. opina que el plan anual de trabajo es un documento de gestión a:
 - a. corto plazo.
 - b. mediano plazo
 - c. largo plazo.
3. Durante su desempeño laboral ha participado en la elaboración de un Plan Anual de Trabajo.
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
4. A su parecer ¿Cree usted que el plan anual de trabajo se relaciona con los objetivos del PEI de su I.E?.
Si () No ()

Si su respuesta es afirmativa ¿cómo se relaciona?

.....

.....

.....

5. Conoces algún esquema para la elaboración del plan anual de trabajo.

Si ()

No ()

6. ¿Cuáles son para usted los elementos más importantes del Plan Anual de Trabajo? Determine Del 1 al 7, teniendo en cuenta que el 1 es el mas importante.

() Diagnostico o identificación de las necesidades prioritarias.

() Objetivos anuales u operativos.

() Metas.

() Estrategias.

() Actividades y proyectos específicos

() Recursos.

() Evaluación

7. La elaboración del plan anual de trabajo ¿De quiénes cree que es responsabilidad?

.....

.....

8. ¿Qué documentos de gestión se debe tener en cuenta para la elaboración del plan anual de trabajo?.

.pi.....

.....

9. ¿Ha recibido usted capacitaciones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo?

Si no

En qué consistió su capacitación

10. Cree usted que el plan anual de trabajo es importante para la gestión educativa.

Sí () no ()

¿Por qué?

.....
.....
11. En su opinión usted cree q El director propone la elaboración del plan anual de trabajo en su I.E.

Sí () no ()

¿Por qué?

.....
.....

Guía de entrevista al director de la IE

Entrevistadoras:

Fecha:

1. ¿Ud. promueve la elaboración del plan anual de trabajo?

.....
.....

2. A su criterio, ¿Quiénes son los responsables de la elaboración plan anual de trabajo?

.....
.....

3. Ud. ha recibido capacitación para la elaboración del plan anual de trabajo.

.....
.....

4. Cree ud. que es necesario que los docentes reciban capacitación para la elaboración del plan anual de trabajo.

.....
.....

5. Dentro de la gestión que usted realiza, tiene en cuenta el plan anual de trabajo

.....
.....

6. El plan anual de trabajo cree que es de suma importancia para la buena marcha de su Institución Educativa.

.....
.....

7. Dentro de la Institución se controla la ejecución del plan anual de trabajo.

.....
.....

8. Se evalúa o se monitorea la ejecución del plan anual de trabajo.

.....
.....

9. Considera el plan anual de trabajo como una herramienta fundamental para la gestión de la Institución educativa.

.....
.....

I. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. MINTZBERG H. (1999). (1999). *"El proceso estratégico"*. Prentice Hall, hispanoamericana, s.a. Canada.
2. GODET, M. (2009) *"Prospectiva y Planificación Estratégica"*. Marcombo. Boixag. Francia.
3. MORIN, E (2001) *"Epistemología de la complejidad"*. nuevos paradigmas, cultura y subjetividad, Paidós. Francia
4. KUHN, T. (1980). *"La estructura de las revoluciones científicas, fondo de cultura económica"*. Ariel, México.
5. KUHN, T. (1989). *"¿Qué son las revoluciones científicas?"*, Paidós, Barcelona.
6. NAJMANOVICH, D. (1999). "Epistemología". Una mirada post-positivista, seminario por internet Psiconet. Argentina.
7. CERDEIRAS, R (1994). *"La subversión de nuestro siglo"*, Revista milenio, N° 2, pág. 4 y 5. Reus. Europa.
8. SAMETBAND, M. (1994). "Entre el orden y el caos" La complejidad. Verón. España.
9. FOX KELLER, E. (1994). *"La paradoja de la subjetividad científica"*, en nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Editorial Paidós. México.
10. PRIGOGINE, I. (1994). *"¿El fin de la ciencia?"*, que forma parte de nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Editorial Paidós. México.
11. PRIGOGINE, I. (1992). "Entre el tiempo y la eternidad, alianza universidad". Editorial Paidós. México
12. NAJMANOVICH, D. (1994). *"Del tiempo a las temporalidades"*, en temporalidad, determinación, azar. "Lo reversible y lo irreversible Editorial Paidós. México.

13. LAPASSADE, G. (1985). *"Grupos, organizaciones e instituciones, Gedisa"* Arbus. Francia.
14. FUKUYAMA, F. (1989). *"El fin de la historia"*, Artículo Publicado en la revista the National Interest. Paidós. Italia
15. Taylor, S. y otros. (1987) Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona.
16. SABINO, C. (1996) "El proceso de investigación" Lumen. Argentina
17. HERNÁNDEZ, F. y otros. (1994). "Metodología de la Investigación". Baptista. Colombia.
18. MCGRAW, H. (2001) "Investigación Educativa y Pedagógica". Bogotá.
19. SERNA, H. (2013). "Planeación y Gestión Estratégica". Legis. Bogotá.
20. PALELLA, S. y otros, (2004), "Metodología de la Investigación Cualitativa". Fedupel. Venezuela.
21. MANES, J (2003). "Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas". Francia
22. CASASSUS, J. (2010). "Problemas de la Gestión Educativa en América Latina". Unesco. Chile.
23. CASASSUS J (2000) "Poder, Lenguaje y Calidad de la Educación". Unesco, Chile.
24. MINTZBER, H y otros. (1999) "El Proceso Estratégico". "Prospectiva y Planificación Estratégica". G.S. Pearson. Canadá.
25. BARRIENTOS, B. (2005) "El Proyecto Educativo Institucional" Atmos. Chile.
26. MOLINS PERA, P. (1988). "Introducción a la Planificación General". Carhel, Venezuela.
27. MOLINS PERA, M (1998) "Teoría de la Planificación". Universidad Central. Venezuela.

LINCOGRAFÍAS

1. <http://www.gestiopolis.com/tendencias-de-la-gestion-educativa/>
2. <http://www.ulsac.edu.mx/Downforms/posgrados/gestion.pdf>
3. <http://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/definicion>
4. <http://www.eumed.net/ce/2008b/jtd.htm>
5. <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/enfoque-latino-la-teoria-l/>
6. <http://www.gilbertoalvarez.com/files/TEORIA%20L.pdf>
7. <http://posgradosucv.com/publicaciones/modulo1.pdf>
8. <http://es.slideshare.net/yurimolleapaza/gerencia-estrategica-educativa>
9. <http://es.slideshare.net/memoleogutierrez/gerencia-educativa-13250836>
10. <https://es.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>
11. http://www.colegioguadalupe.edu.pe/Documentos_oficiales_2016/Orientaciones_para_elaborar_el_PAT_2016.pdf
12. <http://www.monografias.com/trabajos94/plan-capacitacion-docente-elaboracion-proyectos-aprendizaje/plan-capacitacion-docente-elaboracion-proyectos-aprendizaje2.shtml>
13. http://www.academia.edu/16582760/PLANIFICACION_ESTRATEGICA_EZ_EQUIEL_ANDER_EGG_Y_CHIAVENATO