



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA
PARA SUPERAR LA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN
INSTITUCIONAL Y PEDAGOGICA EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CARLOS WIESSE DE TACNA, 2015.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACION DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACION**

Autores:

**BR. VÍCTOR HUGO VENTURA VELAZCO
BR. ALEJANDRO ALIPIO CATACORA ORDOÑO**

Asesor: Dr. FELIX AQUILEO LOPEZ PAREDES

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA PARA SUPERAR
LA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARLOS WIESSE DE TACNA, 2015.**

VICTOR HUGO VENTURA VELAZCO
AUTOR

ALEJANDRO ALIPIO CATACORA ORDOÑO
AUTOR

FELIX A. LOPEZ PAREDES
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias
Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en
Ciencias de la Educación con mención en **Administración de
Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información y
Comunicación.**

APROBADO POR:

Dr. JOSÉ VENEGAS KEMPER
Presidente del Jurado

Dra. MARIA ELENA SEGURA SOLANO
Secretaria del Jurado

M.Sc. JERRY OMAR JARA LLANOS
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mi padre Felipe que partió a la inmortalidad y a mi madre María todavía perenne a mi lado, a todas las personas que, con su apoyo incondicional, se pudo lograr concretizar el desarrollo de la investigación.

Víctor

Este trabajo de investigación está dedicado a mis queridos padres los cuales tengo la infinita suerte de tenerlos con vida y a Dios, porque sin su iluminación permanente a lo largo de mi vida profesional, no habría logrado terminar con éxito lo que me he propuesto hasta el día de hoy.

Alejandro

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN	
INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	12
1.1. Contextualización de la administración institucional y pedagógica en la institución educativa.	12
1.1.1. Caracterización de la provincia de Tacna	12
1.1.2. Caracterización de la Institución educativa “Carlos Wiesse de Tacna”	14
1.1.3. Organización de la institución educativa.....	15
1.2. Origen y evolución de la problemática de la administración institucional y pedagógica en las instituciones educativas y tendencias.	18
1.2.1. Surgimiento del problema	18
1.3. Características y manifestaciones de la gestión administrativa institucional y pedagógica de la institución educativa N° 42002 Carlos Wiesse de Tacna.	23
1.3.1. Dimensiones del problema de estudio.....	23
1.3.2. Características del problema. Referentes empíricos	26
1.4. Metodología empleada en la investigación.....	30
1.4.1. Tipo y diseño de investigación.	30
1.4.2. Población y muestra	31
1.4.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	33
2.1. Antecedentes de la Investigación	33
2.2. Bases teóricas	46
2.2.1. Teorías Principales de la administración	46
2.2.2. Teorías complementarias de relaciones humanas	61
2.2.3. Modelo de gestión estratégica educativa.	67

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	71
3.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos y docentes.	71
3.2. Propuesta.	102
3.2.1. Introducción	102
3.2.2. Objetivo	102
3.2.3. Fundamentación.....	103
3.2.4. Estructura	105
3.2.5. Metodología	105
3.2.6. Funcionamiento.....	106
3.2.7. Evaluación.....	107
3.2.8. Esquema	115
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	124

RESUMEN

La presente investigación tuvo su inicio en la interrogante: ¿En qué medida el Modelo Gestión Estratégica Educativa mejorará la deficiente administración institucional y pedagógica en la Institución Educativa Carlos Wiese de la ciudad de Tacna, 2015? El objetivo fue diseñar y proponer un Modelo de Gestión Estratégica Educativa para mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica en la institución educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Tacna, 2015. El tipo de investigación es descriptivo-propositiva aborda el problema de la deficiencia administración institucional y pedagógica en la Institución Educativa “Carlos Wiese de Tacna. Se utilizó dos instrumentos de encuesta uno aplicado al personal administrativo y otro a los docentes de la institución educativa. Se trabajó con una población total de 23 gestores educativos.

El tratamiento y análisis de los resultados permite establecer la siguiente conclusión: que el 95,6% de los trabajadores administrativos y docentes están “totalmente de acuerdo y de acuerdo” que, con implantación del modelo de gestión estratégica educativa, contribuirá significativamente en optimizar la administración institucional y pedagógica en la institución educativa. Así mismo con respecto a la calidad de la gestión pedagógica y didáctica de los docentes de la I.E. Carlos Wiese de Tacna. Se ha determinado que un 65,2% respondieron que los directivos encargados de dirigir la administración institucional y pedagógica no cumplen a cabalidad con las expectativas y necesidades de los docentes, lo que genera desmotivación y la falta de compromiso institucional.

Palabras clave: gestión educativa, estrategia, administración institucional y pedagógica.

ABSTRACT

The present investigation had its beginning in the question: ¿To what extent the Strategic Educational Management Model will improve the deficient institutional and pedagogical administration in the Educational Institution Carlos Wiese of the city of Tacna, 2015? The objective was to design and propose a Strategic Educational Management Model to improve the deficient institutional and pedagogical administration in the educational institution "Carlos Wiese" of the city of Tacna, 2015. The type of research is descriptive-propositive addresses the problem of deficiency Institutional and pedagogical administration at the Educational Institution "Carlos Wiese de Tacna. Two survey instruments were used one applied to the administrative staff and another to the teachers of the educational institution. We worked with a total population of 23 educational managers.

The treatment and analysis of the results allows to establish the following conclusion: that 95.6% of the administrative workers and teachers are "totally agree and agree" that with implementation of the model of strategic educational management, will contribute significantly in optimizing the administration Institutional and pedagogical in the educational institution. Likewise with respect to the quality of the pedagogical and didactic management of the teachers of the I.E. Carlos Wiese of Tacna. It has been determined that 65.2% responded that the managers in charge of managing the institutional and pedagogical administration do not fully comply with the expectations and needs of teachers, only from time to time.

Keywords: educational management, strategy, institutional and pedagogical administration.

INTRODUCCIÓN

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Los miembros de una organización, ya sea formal o informal, tienen una meta en común y para alcanzarla desarrollan un plan. El éxito o fracaso de la institución, dependerá de cómo los responsables directivos encargados del proceso enseñanza-aprendizaje la administren. Es importante conocer acerca de las organizaciones institucionales y su administración pues estas forman parte del quehacer cotidiano, están presentes en el pasado, presente y futuro del entorno social en el que se encuentran.

El problema de estudio de la presente investigación es: En qué medida el Modelo de Gestión Estratégica Educativa, mejorará la deficiente administración institucional y pedagógica en la Institucional Educativa Carlos Wiese de la ciudad de Tacna.

Y su objeto de estudio, se desprende en la dimensión administrativa, donde existen deficiencias en las coordinaciones, comunicación, organización en la institución; así mismo en la dimensión pedagógica, se ha percibido algunas falencias en el trabajo en equipo, actitudes del personal administrativo y docentes, regular nivel de desempeño laboral en los docentes. Y el campo de acciones el proceso de elaboración y validación del modelo de gestión Estratégica Educativa para mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.

Se propuso como objetivo general, diseñar y proponer un Modelo de gestión Estratégica Educativa para mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica en la Institución educativa Carlos Wiese de la Ciudad de Tacna, 2015.

Así mismo los objetivos específicos fueron: a). Describir la realidad situacional organizativa y administrativa de la I.E. Carlos Wiese de la Ciudad de Tacna, b). Analizar la administración educativa y sus procesos de gestión de la I.E. Carlos Wiese de la Ciudad de Tacna, c). Analizar la calidad de la gestión pedagógica y didáctica de los docentes de la I.E. Carlos Wiese de la Ciudad de Tacna, y d). elaborar un modelo de gestión estratégica educativa.

Así desde esta perspectiva la Hipótesis a defender es que: Si, se aplica el Modelo de Gestión Estratégica Educativa, entonces permitirá mejorar las deficiencias de la administración institucional y pedagógica en la Institución Educativa Carlos Wiese de la Ciudad de Tacna, 2015.

Para su comprensión y lectura, el presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos:

En el capítulo I: se procedió a **análisis del objeto de estudio**, es decir la problemática de la administración institucional y pedagógica de la institución, se hace una descripción de la ubicación donde se realizó la investigación, la forma en que surgió el problema, la caracterización de la problemática y la metodología empleada.

El capítulo II: **Marco teórico**, se expone los elementos teóricos que permiten sustentar el trabajo con rigor científico. Aquí se hizo la revisión de la literatura tanto física como virtual que se ha leído para fundamentar el trabajo de investigación, en relación a las variables de estudio.

En el capítulo III: **Resultados**, se anota la descripción y análisis de datos obtenidos a través de dos encuestas aplicadas, uno para el personal administrativo de la Institución y la otra encuesta para personal docente y la discusión de los mismos, que se contempla en función a los objetivos específicos, en coherencia con las bases teórico-científicas y la hipótesis de investigación, el cual ha sido validado científicamente. Así como se presenta la propuesta que pretende resolver el problema y los resultados después de aplicada la misma.

Por consiguiente, la importancia del desarrollo de la investigación se debe, a que la elaboración y aplicabilidad del modelo de gestión estratégica educativa, contribuirá al mejoramiento del proceso gestión administrativa institucional y pedagógica en la institución educativa, permitiendo fortalecer la organización y la administración educativa, y como herramienta concreta que facilite mejorar la administración institucional optimizando el desempeño de los docentes; así mismo, dicha investigación servirá para que otras investigaciones la enriquezcan y contribuyan a mejorar el proceso de la enseñanza-aprendizaje en las aulas.

Finalmente, se presentan las conclusiones a que se arriba y las recomendaciones para la aplicabilidad de la propuesta. También se detalla, las referencias bibliográficas que guardan relación con el trabajo, y por consiguiente los anexos respectivos, que complementan algunos aspectos relacionados al tema.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1.1. Contextualización de la administración institucional y pedagógica en la institución educativa.

1.1.1. Caracterización de la provincia de Tacna

La presente investigación se enmarca en la ciudad de Tacna, Región Tacna, Departamento de Tacna.

Tacna está situado en la costa sur occidental del Perú, sus coordenadas geográficas se sitúan entre 16°58' y 18°20' de latitud sur, y 69°28' y 71°02' de longitud oeste. Limita por el noroeste con el departamento de Moquegua, por el norte con Puno, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la República de Chile y por el oeste con el Océano Pacífico.

El territorio de Tacna es atravesado por la Cordillera Occidental, este accidente geográfico lo divide en costa y sierra; en la costa sus tierras son arenosas interrumpidas por valles; en la sierra se elevan cerros y volcanes apagados cubiertos de hielo permanente.

A partir del año 1995 considera 4 provincias: Tacna, Tarata, Jorge Basadre y Candarave. La ciudad de Tacna es la capital de la provincia y del departamento, situada en el valle del río Caplina, a 562 metros de altura sobre el nivel del mar y 377 km del mar.

El clima de Tacna no es uniforme debido a que dos terceras partes de su territorio corresponden a la faja de costa y la tercera parte se halla situada en las alturas de la cordillera; la costa tiene un clima seco, con variaciones de temperaturas de 12°C a 30°C y la afluencia de cuatro ríos costeros que condicionan la formación de tres valles aislados entre sí. La temperatura promedio es de 16,5°C, las temperaturas más frías corresponden a los meses de julio y agosto y las máximas se alcanzan en enero y febrero; los meses de invierno se caracterizan por la presencia de neblinas, las cuales invaden tanto los valles y las pampas; las lluvias son muy escasas.

Su espacio social se caracteriza por ser comercial, turística e industrial destacando la primera pisco, olivo, aceituna y otros.

Figura 1: Mapa político de la provincia de Tacna



Fuente: tomado del Plan Operativo Institucional de la MPT-2015

1.1.2. Caracterización de la Institución educativa “Carlos Wiese de Tacna”

La Institución Educativa “Carlos Wiese” es una organización que depende directamente del Ministerio de Educación, a través de la Dirección Regional Sectorial de Educación y de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, la misma que se encuentra ubicada en la Av. Dos de Mayo N° 525; en distrito, provincia y departamento de Tacna.

Por resolución Suprema N° 1767 del 20 de julio de 1929 se dispuso el funcionamiento de la Escuela Primaria de Varones N° 993, muy conocida hasta hoy como la escuela “Dos de Mayo”. Abre sus puertas al vecindario y niños de la ciudad de Tacna, después de una larga espera de martirio y de dolor, pero esta vez lo hace bajo el cielo teñido de alegría y libertad y del blanco y rojo de nuestro sagrado Bicolor nacional.

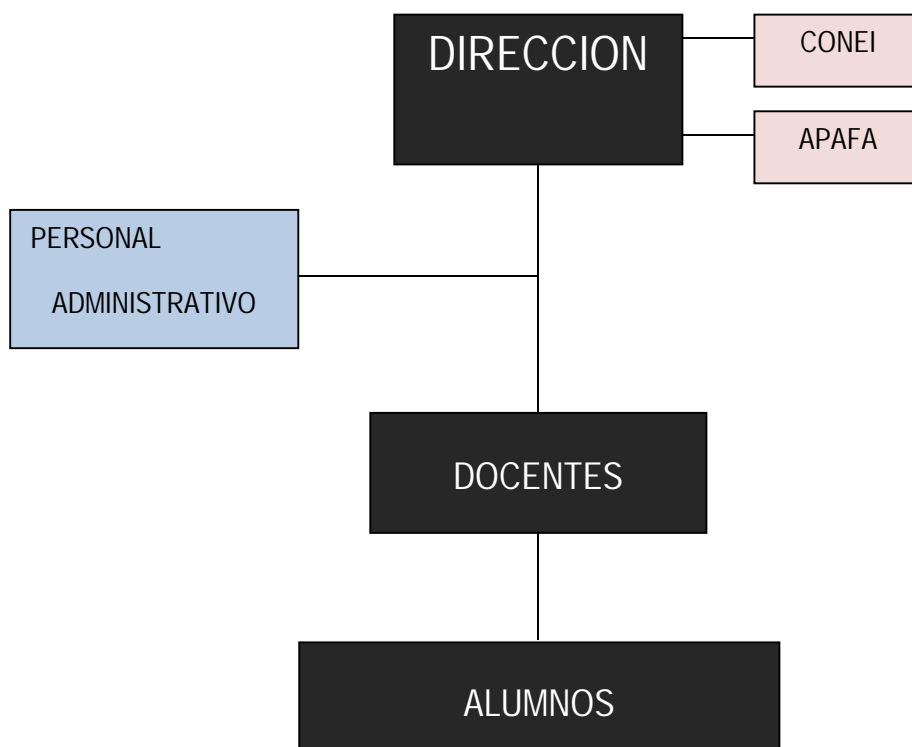
Competentes y entusiastas maestros son nombrados en riguroso orden de mérito por el gobierno de esa época para ocupar los siguientes cargos: Director del plantel: Prof. Ángel Fernández Dávila, Auxiliares de Educación: Prof. Roberto Rodríguez, Francisco Malaspina, Heriberto Bocanegra, Carlos Pachas y José Leoncio Vega. Años después y siendo inspector de enseñanzas, el Director del Colegio Nacional de Varones, Don Guillermo Resembre, es elevada el rango de Escuela de Segundo Grado con todos los años de educación primaria. Esta suerte que le depara a este antiguo plantel, impulsada por la acción tesonera y meritoria de todos sus primeros integrantes, alcanza su máximo relieve posteriormente con sus nuevos Directores los Prof. José Medina Humberto Montes, Humberto Alzamora, Manuel Barraza, Gerardo Lázaro y Alberto Guzmán Benavides, maestro que por su singular capacidad profesional y tesonera labor de educar, alcanzaron un puesto de honor en el seno del Magisterio.

Por resolución Ministerial N° 448 del año 1948, la Escuela Primaria de Varones N° 993 y que hoy lleva el N° 42002, es designada con el nombre de aquel distinguido varón y de gran envergadura, Carlos Wiese, gloria y orgullo de esta tierra progresista y patriótica, que fue cuna de su nacimiento un 04 de septiembre de 1859.

1.1.3. Organización de la institución educativa

Cuenta con un Director, el mismo que tiene apoyo de las organizaciones internas como son: Consejo Directivo de la Asociación de Padres de Familia, Consejo Educativo Institucional, a los que le sucedieron docentes, personal administrativo y alumnos.

Estructura organizativa de la I.E. Carlos Wiese



Fuente: tomado del PEI de Carlos Wiese de Tacna

Estructura organizacional y administrativa del plantel educativo.

La Institución educativa Carlos Wiese de Tacna, está organizado de la siguiente forma:

- ✓ Un Director de formación general
- ✓ 20 personal docentes.
- ✓ 3 Personal administrativo y Personal de servicio.
- ✓ 01 Auxiliar de Educación

- ✓ 528 Alumnos de educación primaria aproximadamente.
- ✓ Consejo Directivo de la APAFA de 06 integrantes
- ✓ Consejo Educativo Institucional de 08 integrantes
- ✓ Un área perimétrica debidamente cercada (construcción de material concreto).

La Institución Educativa “Carlos Wiesse de Tacna” cuenta con los instrumentos de gestión educativa. En donde en cada uno de los instrumentos de gestión se especifican las funciones y acciones a realizar por el personal directivo y docentes de la Institución educativa en estudio.

Las instituciones educativas del país no cuentan con instrumentos básicos de administración:¹ (Decreto supremo N° 009-2005-ED ART. 25° y 32°.)

- PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo.
- PCC: Instrumento que se formula el marco del Diseño Curricular Básico.
- RI: Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores.
- PAT: Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior.
- IGA: Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y los demás instrumentos.

El Perú enfrenta tres grandes problemas básicos en el nivel educativo.

El primer problema, radica en la falta de calidad y equidad. "Somos un país demasiado inequitativo en términos de calidad de los aprendizajes", sentenció Díaz, quien explicó que en la última prueba de Evaluación Censal Estudiantil (ECE) 2013, aplicada por el Ministerio de Educación, la diferencia entre los resultados de la región mejor calificada (Moquegua) y la peor calificada (Loreto) fue abismal.

¹ *Instrumentos de Gestión en la Institución Educativa, Decreto Supremo N° 009-2005-ED ART. 25° y 32°.*

El segundo problema, enfatizó," es el enorme divorcio entre lo que propone el sistema educativo -a nivel superior- y lo que necesita el mercado actual. Las carreras en las cuales se está formando a los jóvenes muchas veces se hallan alejadas de las necesidades del sistema productivos. El gran riesgo es que, en algún momento, el crecimiento sostenido del país pueda paralizarse justamente por esa razón".

Por último, pero no menos importante, la mala gestión de la ejecución del presupuesto en el sector es preocupante. Díaz aseguró que "anualmente el MINEDU devuelve S/. 2.850 millones al Tesoro Público". Además, las exigencias que implica manejar estos montos de dinero desbordan las capacidades en la administración.

En el Perú existe una gran variedad de problemas sociales, uno de los cuales es la falta de capacitación de docentes estatales. Este problema ha ocasionado un serio daño en la educación de nuestros futuros profesionales, debido a que no se les brindan las enseñanzas correspondientes para su formación; esta dificultad crea barreras en el desarrollo intelectual del alumno, mientras no se haga nada para resolver esta dificultad seguirán saliendo escolares incapaces de desarrollarse intelectualmente ocasionando un atraso para el Perú. Diversos factores impiden el desarrollo educativo, estos no sólo son la pobreza o falta de presupuesto, también lo es la voluntad y participación de la sociedad civil. Para que un país progrese es necesario contar con ciudadanos capaces de contribuir en él, ciudadanos preparados que con su conocimiento puedan aportar a la sociedad, logrando un intercambio de habilidades que permitan autogestionar nuestro progreso. Sin ciudadanos preparados para enfrentar la realidad y saberla transformar nos encontraremos condenados al subdesarrollo.

1.2. Origen y evolución de la problemática de la administración institucional y pedagógica en las instituciones educativas y tendencias.

1.2.1. Surgimiento del problema

Las Instituciones Educativas, son las instancias administrativas con las que más frecuentemente interactúan los educadores, directivos y padres de familia, y ocupan un lugar privilegiado en las relaciones con éstos por su capacidad para incidir y resolver sus problemas cotidianos. No obstante, la participación, comunicación y buenas relaciones no está libre de problemas.

En el caso de la institución educativa “Carlos Wiese” de la ciudad de Tacna, se ha observado algunos problemas, tales como: la Deficiente gestión administrativa, organización y en el control de los servicios administrativos. Débil supervisión de las diferentes funciones y actividades de las áreas que integran la dirección administrativa. Falta coordinar la integración del presupuesto de acuerdo a los lineamientos y expectativas establecidas por el despacho del director y la normativa emitida para tal efecto. No se atiende los asuntos relacionados a las atribuciones que le dan las distintas leyes y reglamento. En la planeación, programación, coordinación existen deficiencias en la administración y desarrollo del personal de la Institución, se ha percibido que los sistemas para su evaluación establecidos no se aplican adecuadamente en las unidades administrativas competentes. Y con respecto a las actividades administrativas programadas, conducentes a lograr la eficiencia y eficacia en la productividad del servicio que ofrece la integralidad de su área operacional son ejecutadas con algunas deficiencias.

Incumpliendo las funciones de destino institucional: Los responsables de estas tareas desconocen estrategias y técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.

Carencia de un auténtico liderazgo democrático: El papel del directivo frente al cambio y a los problemas administrativos y pedagógicos se encuentra en plena dificultad. Es frecuente oír hablar de la soledad del directivo, del cúmulo de problemas y decisiones que debe afrontar cada día sin estrategias profesionales para el gerenciamiento institucional. Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a trabajadores, docentes y alumnos; se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión.

Deterioro del compromiso administrativo: La pauperización de los salarios a los trabajadores, la falta de estímulo hacia el trabajo, y el deterioro del compromiso con la tarea de las actividades escolares. Se evidencia en la Institución Educativa un desinterés por invertir en la capacitación perfeccionamiento y actualización de los trabajadores especialmente de personal administrativos.

Desarticulación entre niveles: Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles dentro de ellos. Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos impulsa a coordinar los proyectos de nivel local e internacional.

Comunicación institucional deficiente: La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

Deficiencias en el trabajo en equipo y reuniones improductivas: La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados sin dimensión de consenso necesario. La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su nivel como “feudos” aislados.

Por otra parte, la propia resistencia ha generado reuniones improductivas que en forma desorganizada o informal produjeron un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de directivos, docentes y personal no docente.

En la sociedad industrial Henry Sisk Mario Sverdlik citado por Vega S., (1999) se entendía la Administración como "coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos" (p.22). Es decir que luego de un proceso de planificación de la producción y del mercado se culmina con un producto en forma de mercancía que hay que vender.

La administración no es una serie de funciones separadas que pueden ejecutarse independientemente por personas diferentes y con presupuestos diferentes, es un equipo de personas bajo una misma dirección responsable de llevar a cabo el proceso de producción, desde su concepción hasta el producto final.

Esta realidad administrativa propia de las sociedades modernas, se aplica a la gestión de Instituciones Educativas de todos los niveles, desde el nido hasta el pre y post grado de las universidades. En la sociedad postcapitalista, caso Canadá, USA, Europa, Inglaterra, los grandes Consorcios Educativos se administran siguiendo lineamientos de las ciencias administrativas, combinadas con lineamientos de gestión pedagógica.

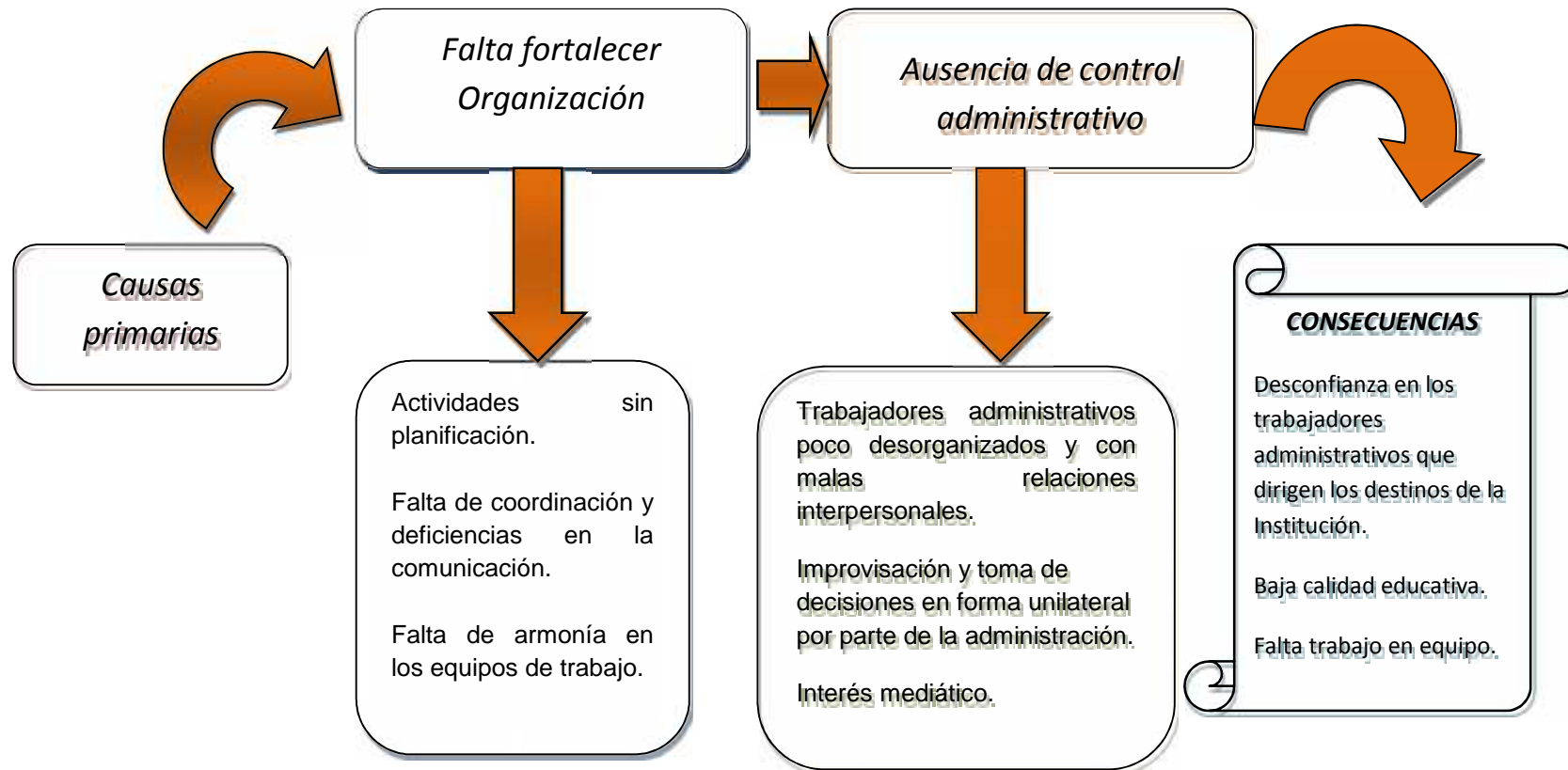
El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País.

Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores.

En cuanto a lo esencial en el funcionamiento de las instituciones escolares, cual es la gestión académica-pedagógica y curricular, dice el informe de los supervisores: "La mayoría de las instituciones Educativas carecen de un modelo pedagógico estable, lo que conlleva a los docentes a presentar ambivalencias, diversidad de criterios...Es necesario la aplicación de la reingeniería curricular y la selección de contenidos y núcleos de formación, que respondan a las necesidades del campo laboral y el contexto social donde se vive. No existe un proceso evaluativo consolidado... La evaluación continúa siendo un proceso coercitivo, manipulador y poco práctico en el sentido de obtener un efectivo y motivador aprendizaje", (Chamorro R. 2009 p.12-13)

Se concluye que el mejoramiento gradual de los procesos pedagógicos, es fortalecer el clima institucional, restablecer la comunicación interna entre el personal de cada institución, revisar la adopción de especialidades de la Educación Media, mejorar la distribución del personal docente, tener en cuenta "que para el mejoramiento de la calidad educativa es necesario ir profesionalizando la planta docente de la institución educativa".

Figura 1: Esquema de causas y efectos de la gestión administrativa institucional.



1.3. Características y manifestaciones de la gestión administrativa institucional y pedagógica de la institución educativa N° 42002 Carlos Wiese de Tacna.

1.3.1. Dimensiones del problema de estudio.

a) Dimensión administrativa:

Falta previsión, distribución y articulación de los recursos; ausencia de coordinación y articulación de las personas que integran la institución; inexistencia de diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución.

Poco aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, falta generación de nuevas propuestas de enseñanza, elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de matrícula y la retención, ausencia de un dinamismo impostergable para ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ello, para desenvolver plenamente la GE es muy importante que el componente administrativo este integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela.

Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada I.E a partir de su problemática actual y la disponibilidad de los recursos existentes.

b) Dimensión pedagógica:

Falta cultura común: los docentes y los directivos camina por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura ya que estos están desarticulados ambos agentes educativos.

Existe una deficiente administración institucional y pedagógica, porque solo se toma en cuenta los criterios de los directivos institución para planificar los objetivos institucionales, se da poca participación de los docentes y los agentes de la comunidad educativa. No se organiza el trabajo en equipo, poca coordinación con docente, falta de monitoreo, inexistencia de control de las acciones, trabajos a los miembros de la comunidad educativa. Es decir, la administración institucional, se realiza teniendo en cuenta criterios personales.

Existe un regular desempeño laboral docente, porque en los docentes no tienen establecidos ambientes adecuados para desarrollar sus actividades pedagógicas en la institución, los directivos no gestionan cursos y capacitaciones adecuadamente en su oportunidad, para mejorar la calidad de su trabajo pedagógico.

Las actitudes no son objetivas ni activas: existe poca actitud de servicio educativo, algunos son apáticos, hay poca lealtad e identificación con la institución educativa.

Falta trabajar en equipo: El aprendizaje es individual, actúan básicamente de manera indiferente algunos agentes educativos, lo cual obstaculiza las posibilidades de resolver problemas institucionales, buscar nuevas salidas, diseñar estrategias educativas. No se suma el potencial intelectual de quienes los integran, no se toma en cuenta las habilidades y la fuerza emocional. Es decir si los miembros del grupo no se conocen o no han trabajado en equipos previamente, es posible que se necesite más tiempo de interacción hasta llegar a un buen desempeño en conjunto. Trabajar en equipo requiere práctica. Si los plazos apremian, privilegiar los equipos ya formados, dentro o fuera de la organización por ejemplo, estudios de consultoría o grupos de empresas proveedoras, e invertir en actividades que fortalezcan el desempeño grupal.

Visión personalista: La visión que se quiere alcanzar no es compartida por algunos docentes por que no hubo consenso, es un ideal que cada uno posee pero no expresa, un ensueño, no aporta en la solución de problemas.

Un problema mencionado en la fase del desempeño docente es el que se refiere al individualismo con el cual el docente realiza su tarea. Numerosos estudios llevados a cabo sobre este problema coinciden en señalar que éste es uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de una cultura técnica común. Entre los factores que explican este comportamiento se encuentra, sin duda, el modelo de organización del trabajo escolar, que no estimula la discusión en equipo ni la co-responsabilidad por los resultados y obliga al docente a enfrentar "privadamente" la solución de los problemas que plantea su actividad. Este alto nivel de individualismo es, asumido por los docentes como una expresión de autonomía profesional (Christin A., 2013).

Modelos mentales tradicionales, los cuales impiden el aprendizaje, los docentes y los encargados de la administración institucional no formulan modelos modernos y actuales para afrontar cualquier situación.

Los profesores y los directivos de las instituciones educativas ante esta nueva realidad, deben ser capaces de adaptarse a constantes cambios, la gran mayoría de ellos con un gran impacto a nivel personal como laboral. El rol del docente necesariamente cambia ante esta nueva realidad, ya que el papel del profesor que enseña, es cambiado por el papel de un profesor que facilita el aprendizaje del alumno dejando de lado el usos de los modelos mentales tradicionales en la escuela, y este reto que plantean estas nuevas metodologías de aprendizaje, exigen por parte del docente un conjunto de competencias y habilidades necesarias para afrontar el fuerte cambio de escenario en el que se desarrollan los nuevos procesos formativos apoyados en las tics.

1.3.2. Características del problema. Referentes empíricos

La Administración Institucional se encuentra determinada por los siguientes hechos:

Deficiencia al anticipar objetivos, tomar acciones:

Es una situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos, entran en confrontación, o emprenden acciones mutuamente antagónicas con el fin de neutralizar, dañar o eliminar la parte rival. De acuerdo a esta interpretación el conflicto es causado por problemas de percepción individual y/o una deficiente comunicación interpersonal.

La toma de decisiones como base para la resolución de conflictos es conjunto de actividades desarrolladas por una persona con responsabilidad de decisión en una organización cuando debe seleccionarse una opción frente a un problema determinado.

Falta de coordinación y consenso:

En el trabajo administrativo se impone reglas de manera personal, sin tener en cuenta las normas y reglas de la Institución.

Trabajadores desmotivados por la falta de apoyo a sus actividades: Debido a que existe poco apoyo logístico de materiales administrativos para realizar actividades eficientemente, no hay respaldo hacia el personal que hace una nueva propuesta de enseñanza, no se apoya la elaboración de estrategias encaminadas a la calidad educativa.

Director autocrático:

Se ha observado que la mayoría de los trabajadores caracterizan el liderazgo del Director como líder Situacional y a veces autocrático; es decir, el Director como responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

Es autocrático a veces el director de la institución, puesto que impone su pensamiento, sus metas, sus reglas en torno a su visión o de su grupo directivo en la institución educativa.

Distribución autoritaria de actividades:

Las actividades culturales se distribuyen de manera autoritaria, sin previo consulta o consenso como los agentes educativos. El personal que labora en la institución educativa se sienten desmotivados e insatisfecho, porque la designación de las funciones se distribuye en función a la amistad y no en función a la capacidad.

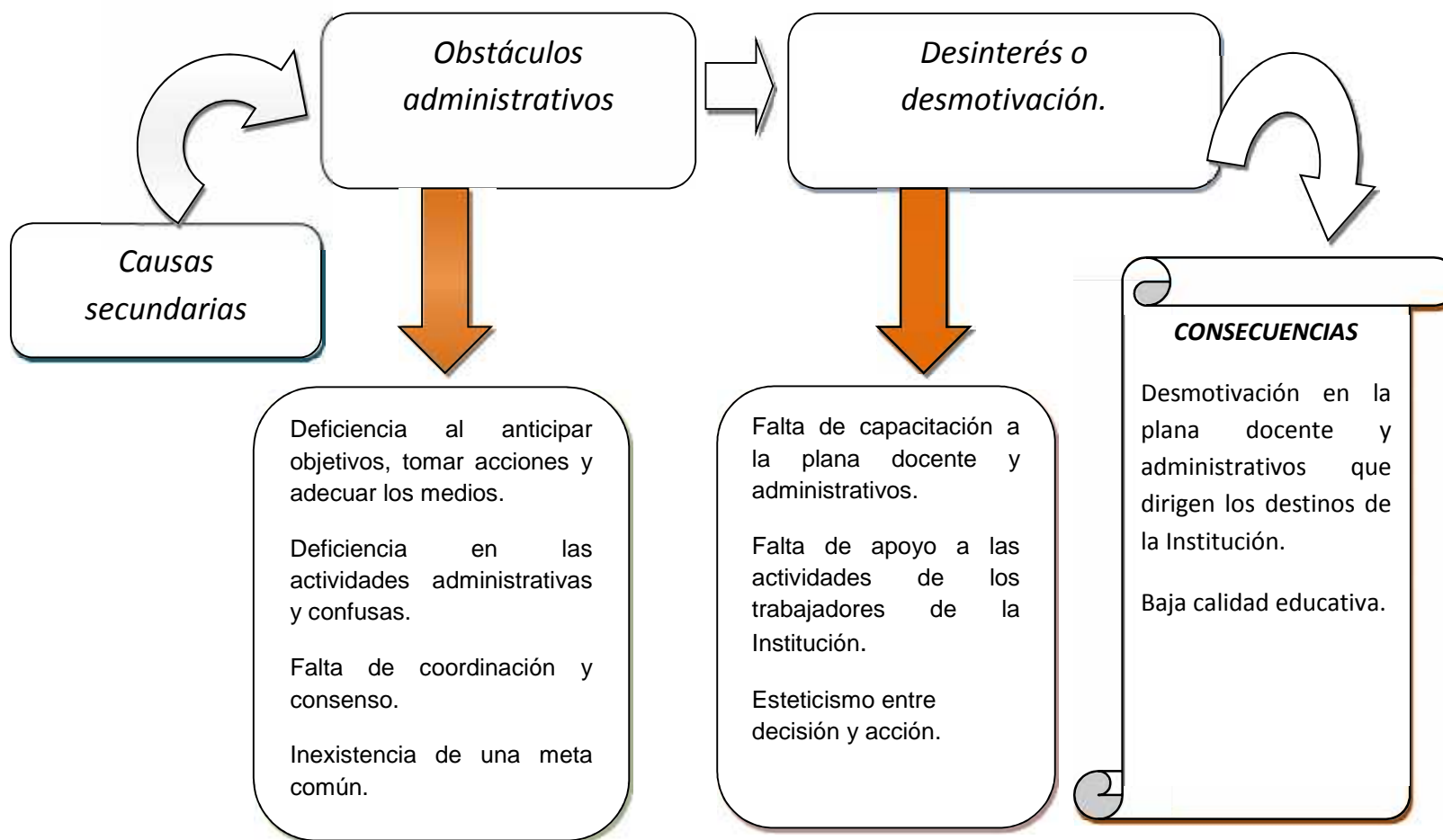
Malas relaciones entre responsables administrativos y trabajadores educativos:

La relación con los directivos y trabajadores educativos es regular en la institución educativa; la regular o mala relación interpersonal es generada por la falta de comunicación adecuada, malos entendidos y por críticas entre responsables administrativos y trabajadores.

Falta de apoyo de los directivos en las capacitaciones del docente:

Los directivos de la institución, de vez en cuando o nunca gestionan cursos y capacitaciones en favor de los docentes y personal administrativo, a fin de desempeñar eficientemente las labores educativas y administrativas en la institución educativa.

Figura 2: Esquema de causa y efecto de la Débil Organización Administrativa y Bajo Desempeño Docente.



1.4. Metodología empleada en la investigación.

1.4.1. Tipo y diseño de investigación.

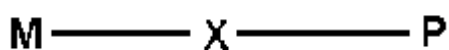
La investigación en estudio es de tipo crítico propositiva, por las siguientes razones:

Es crítico: porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal.

Es propositiva: Porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

El presente trabajo de investigación, de acuerdo a las características de la hipótesis formulada y a los objetivos propios de la investigación, ha sido encuadrado dentro del tipo de investigación cuantitativa – cualitativa por cuanto se demostrará la eficacia del modelo de gestión estratégica educativa para superar la deficiente administración institucional en la institución educativa “Carlos Wiesse” de la ciudad de Tacna.

Según su naturaleza y delimitación, el estudio se ubica en el nivel de una investigación Descriptiva Propositiva, cuyo diseño obedece a la siguiente representación gráfica:



Dónde:

M : Es la muestra (de 03 miembros del personal administrativo, 20 personal docentes).

X : Es la deficiente administración institucional y pedagógica en la I.E. Carlos Wiesse.

P : Es el modelo de Gestión estratégica educativa (Situación propositiva).

1.4.2. Población y muestra

Población

La población del presente de estudio está conformada por todo el personal administrativo, docentes y directivos que trabajan en la Institución Educativa del nivel Primaria “Carlos Wiese” de la ciudad de Tacna. Siendo un total de 23 gestores.

Muestra

Se ha tomado como muestra al equipo de personal administrativo y todos los docentes de la institución educativa Carlos Wiese” de Educación Primaria, mediante el muestreo no probabilístico a través de la técnica del muestreo censal. Por lo cual la muestra estará conformada por los tres (03) personales administrativos, y de (20) docentes, incluido el director de la Institución Educativa en estudio.

1.4.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para este aspecto, los materiales, técnicas e instrumentos que han sido utilizados nos sirvieron para recolectar la información y traducir los objetivos y las variables de la presente investigación, son:

Materiales:

La revisión bibliográfica para la elaboración del marco teórico y conceptual, en la aplicación del modelo de Gestión estratégica educativa, y gestión administrativa Institucional, en libros, revistas especializadas, informes de investigación, páginas electrónicas, entre otros, las cuales fueron utilizados para la fundamentación del presente trabajo de estudio.

Técnica:

La técnica que se utilizó es la encuesta, que según Cook (2001, p. 74), es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador, donde se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Instrumento:

El instrumento que ha sido utilizado es un cuestionario, la cual permitió, medir actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para estudiar al problema central de la presente investigación es puntual tener en cuenta las siguientes consideraciones. Primero las condiciones histórico sociales de la realidad educativa que se va estudiar y después el campo de la ciencia que nos va ayudar a entender y comprender a dicha realidad, considerando que muchas de estas teorías corresponden al campo de las ciencias administrativas aplicadas a la realidad educativa.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Se ha encontrado trabajos de investigación relacionadas al presente problema planteado y que se relacionan directamente con las variables de estudio.

Según Rentería Ramírez, I., & Quintero Romero, N. (2009) realizaron trabajo de investigación de “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”. El actual trabajo desarrollado es la investigación cualitativa apoyada por encuestas y entrevistas no estructuradas, porque es un estudio analítico para promover cambios cualitativos en el mejoramiento de la gestión y la convivencia en un grupo de personas de una comunidad educativa. El objetivo general es diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe jornada mañana. Los autores de la investigación arribaron a las siguientes conclusiones:

- El maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

En relación a la investigación planteada, se concluye que un trabajo de comprensión y análisis de la población educativa de la institución en estudio se dio por medio de las encuestas y entrevistas no estructuradas sobre cómo abordar la gestión educativa y la convivencia escolar, ya que pensamos que el sentir, las vivencias y el contacto directo con el personal docente, padres de familia, estudiantes, administrativos y el contexto nos ofrecían las respuestas que son necesarias para fortalecer la gestión educativa. Así mismo, y apoyados en esa información se nos permitió diseñar nuestra estrategia fundamentada en una Gestión Interpersonal y Administrativa que busca el Liderazgo a través del dialogo y la comunicación.

Por su parte Pérez, Juan J. (2010) investigación desarrollada “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Universidad pedagógica nacional Francisco Morazán. Dirección de postgrado, maestría en educación en derechos humanos. La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacionar y transversal. La población estuvo conformado por 109 docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Y la muestra utilizada correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyen la directiva docente (director, subdirectora y secretaria), a los cuales se les aplicó cuestionarios; para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación. Resultados:

- Tras los resultados obtenidos en el análisis de este estudio y después de relacionar los diferentes tipos de liderazgo, el predominante es el liderazgo transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional.
- El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, le brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.
- La relación entre el tipo de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos, ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto, garantizan el respeto de los mismos.

Por tanto, se concluye, que las prácticas de liderazgo del director influyen en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los/las docentes de la escuela normal Mixta “Pedro Nufio”. Con base en los resultados se puede decir que la hipótesis planteada para este estudio es válida, ya que las practica de liderazgo en la administración y gestión del director, garantizan el aseguramiento de los derechos humanos de los docentes.

DaftDorothyMarcic (2008) afirma que, al referirnos a la administración, estamos hablando de cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas existentes en una organización, de este modo la idea de tiempo en una organización consta de elementos como:

- La administración representa el intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.

- La administración se ejercita en una época histórica y es el reflejo de ella.
- La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el pasar del tiempo.

La importancia de las relaciones humanas, también es un tema muy complejo y todas estas dependen del desenvolvimiento del administrador de la organización, el gerente.

Como se mencionó anteriormente, el desempeño de los gerentes determinara el éxito de la organización, el desempeño gerencial y por ende el desempeño organizacional son un tema importante si queremos analizar el porqué del éxito de una organización. La base de estos temas se encuentra en estos 2 conceptos: eficiencia y eficacia; el primero significa hacer correctamente las cosas y el segundo, simboliza hacer las cosas correctas. Ambas están íntimamente relacionadas, pero es la eficacia la que representa la clave del éxito de una organización, pues antes de dedicarnos a hacer algo de forma eficiente, tenemos que estar seguros que hemos encontrado algo acertado para hacer.

Don Hellriegel (2007 p.8) encontró 3 tipos de gerentes o directivos:

Gerentes de primera línea, también conocidos como supervisores, son los responsables del trabajo de los demás, de aquellos que ocupan el nivel más bajo en la organización.

Gerentes medios, dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, también las de los empleados de operaciones. Su principal responsabilidad es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y así equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

Alta gerencia, compuesta por una minoría en la organización, es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos y son los que establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Otro tipo de clasificación depende del alcance de las actividades que los gerentes administran. Como consecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones, así tenemos que una función es un conjunto de actividades similares y tenemos:

Gerentes Funcionales, sólo son responsables de un área funcional. Ejemplo: la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

Gerentes Generales, dirigen una unidad compleja (ejemplo: una compañía subsidiaria o una división de operaciones independiente). Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad.

Según Farroñan (2000) concluye que no existe un propósito colectivo donde la comunidad educativa del Centro Educativo proponga cambios progresivos, importantes y necesarios. La dirección no promueve la participación y el compromiso de los docentes y mucho menos de los padres de familia en la elaboración y desarrollo de instrumentos importantes para la institución.

En lo referente a la organización se detectó que este Centro Educativo no cuenta con los documentos básicos como: Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y diseño de la organización. Esta desorganización se evidencia también en la falta de módulos educativos, limitada infraestructura, falta de servicios básicos, escaso mobiliario: mesas, sillas, estantes, ausencia de recursos propios, escasa participación de los docentes.

Por su parte Ramírez C. (2007) manifiesta que Henri Fayol identificó 3 tipos de habilidades básicas: la técnica la humanista y la conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

Estamos en el lugar y en un momento en el cual muchos se preguntan cuál es el verdadero objetivo de la administración. El motivo de esta nueva evaluación es el acelerado ritmo de cambio, tanto en las organizaciones como en el mundo en general.

Según Álvarez Medina (2005 p.123) en su investigación afirma que Mary Parker Follet estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural. Es por esta razón que su "poder con" en lugar del "poder sobre" se constituye en la base para la gerencia participativa.

Un modelo de control "holístico" no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Su modelo fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera, incluyó explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

Según Barnard (1959) Definió la organización como:

"Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo". (pág. 43)

Barnard, encontró que los requerimientos mínimos para crear una buena organización, son: Individuos capaces de unirse con otras personas Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Por tanto, Barnard concluye que:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos
- El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- La organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual

- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones claves.
- Adoctrinamiento: "una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input (entrada) a la organización y recibe una parte del output (salida).
- ¿Cómo justificar que las cúpulas manden? Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.

Administración Pedagógica (Desempeño docente):

Según Reyes O. (2006) Establece tres estándares del desempeño docente:

a) **Estándares de contenido (o estándares curriculares).** Estos estándares describen lo que los profesores debieran enseñar y lo que se espera que los estudiantes aprendan. Ellos proporcionan descripciones claras y específicas de las destrezas y conocimientos que debieran enseñarse a los estudiantes. Todos los involucrados en el proceso debieran tener fácil acceso a un programa con estándares de contenido, de tal modo que las expectativas sean bien comprendidas.

b) **Estándares de desempeño escolar.** Los estándares de desempeño definen grados de dominio o niveles de logro. Los estándares de desempeño describen qué clase de desempeño representa un logro inadecuado, aceptable, o sobresaliente. Los estándares de desempeño bien diseñados indican tanto la naturaleza de las evidencias (tales como un ensayo, una prueba matemática, un experimento científico, un proyecto, un examen, o una combinación de éstos) requeridas para demostrar que los estudiantes han dominado el material estipulado por los estándares de contenido, como la calidad del desempeño del estudiante (es decir, una especie de sistema de calificaciones).

c) **Estándares de oportunidad para aprender, o transferencia escolar.**

Definen la disponibilidad de programas, el personal, y otros recursos que la institución proporciona para que los estudiantes puedan ser capaces de satisfacer estándares de contenido y de desempeño desafiantes. Estos tres tipos de estándares están interrelacionados. No tiene sentido contar con estándares de contenido sin estándares de desempeño. Los estándares de contenido definen qué debe ser enseñado y aprendido; los estándares de desempeño describen cuán bien ha sido aprendido. Sin estándares de contenido y de desempeño, no hay forma de determinar objetivamente si el despliegue de recursos ha sido efectivo.

Por tanto Reyes O. (2006) sostiene que para formular estándares, recomienda lo siguiente:

a) **Los estándares deben ser realistas de acuerdo con el tiempo disponible para la enseñanza.** Deben permitir las adecuaciones y la toma de decisiones sobre otras experiencias educativas. Deben reflejar los conocimientos y las destrezas fundamentales exclusivamente. No es recomendable listados extensos que vuelven inoperables la evaluación y consuman un excesivo tiempo, descuidando en ello la enseñanza.

b) **Los estándares deben ser rigurosos y tener como marco de referencia estándares internacionales de calidad.** Su meta principal es elevar el rendimiento. Esta rigurosidad no sólo debe darse en términos de lo esperado en cada país, sino que deben considerar también los estándares internacionales de calidad.

c) **Los estándares deben incluir niveles múltiples de ejecución.** Es decir, deben ser definidos los niveles mínimos de exigencia y los más altos de excelencia. Deben incluir esquemas o síntesis para un manejo generalizado, como propuestas o ejemplos de desempeños distinguidos que permitan identificar las competencias a alcanzar. Los estándares deben combinar conocimientos, habilidades y actitudes pero no deben privilegiar unos a expensas de los otros.

d) **Los estándares deben ser escritos con una claridad que permita su comprensión a todos los interesados en la educación.** La redacción debe ser comprendida al igual por los alumnos, padres de familia, educadores y miembros de la comunidad. Es conveniente que sean simples, claros y precisos a fin de evitar interpretaciones múltiples. Si bien deben ser precisos y unívocos, de forma tal que permitan la medición, a su vez requieren ser abiertos, para que permitan la diversidad de estilos pedagógicos la búsqueda creativa de nuevas formas de enseñanza.

e) **El establecimiento y la definición de los estándares deben ser el resultado de un proceso interactivo de comentarios.** Deben implicar un proceso de retroalimentación y revisión que considere la opinión de los educadores y de toda la sociedad, y que refleje un consenso amplio. Es recomendable involucrar a todos los interesados en la reflexión y construcción de estándares, de esta forma se sienten parte de todos, favorece la corresponsabilidad y compromiso. Debe haber coherencia y consistencia entre los estándares de desempeño docente y los estándares del currículo, es decir, debe haber una integración armónica entre lo que los docentes deben saber y saber hacer y lo que se espera que los alumnos sepan y hagan.

Según Chiavenato (2002 p.17) define a la administración como: lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. La dirección de la institución educativa, por medio de la planeación, es la encargada de hacer que la misión y la visión se cumplan; establece los objetivos estratégicos y las acciones para lograrlos y, además, toma las decisiones que guiarán el rumbo de mediano y largo plazo de la institución educativa. Para esto, las habilidades de tipo conceptual y de diseño son fundamentales. Una habilidad de tipo conceptual, de acuerdo con Villalta “es la facultad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender la relación entre ellos, ver la imagen de conjunto”, mientras que una habilidad de diseño “es la aptitud para solucionar problemas de forma que la empresa se beneficie. El arreglo ha de ser factible de acuerdo con la realidad enfrentada”.

Por tanto, se concluye que la administración moderna, aporta a la gerencia educativa todos los conceptos del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, pero, también, conceptos relevantes que se integran en el proceso administrativo. La planeación es el primer paso dentro de este proceso.

Para Luviano (2002) encontró que para evaluar el desempeño docente es necesario. Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de la evaluación de la docencia como indicador de la calidad educativa para que aborden el proceso de evaluación del desempeño docente con la responsabilidad y seriedad pertinente; por ello implica:

- Atender de manera diferenciada a los docentes a partir de los resultados que obtengan en la evaluación y las áreas en las que tengan carencias.
- Reconocer la necesidad de que los profesores participen en un proceso constante de formación docente, con la finalidad de que incidan adecuadamente en la formación de investigadores.

- Reconocer el trabajo académico de los profesores investigadores más sobresalientes de acuerdo con la evaluación ante la comunidad.

Según Ibarrola, (1992 p.68) La evaluación del desempeño docente se caracteriza fundamentalmente por la combinación muy variada de esfuerzos tendientes al descubrimiento, conservación, depuración, transmisión y la aplicación del mismo. En cada uno de estos esfuerzos se perfilan rasgos que caracterizan profesiones académicas distintas entre las que se identifican actualmente con claridad la docencia y la investigación, aunque se empiezan a perfilar nuevas profesiones: la administración académica, la divulgación académica.

Para el autor Abarca (2009) menciona que encontró en las funciones del proceso evaluador del desempeño docente deben ser:

- Diagnóstica:** Caracterizar el desempeño docente en un período determinado, considerando sus principales aciertos y desaciertos, a fin de que la Autoridad guíe las acciones de capacitación que coadyuven a la superación de los desaciertos.
- Instructiva:** Debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño docente. Así, los actores involucrados se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- Educativa:** Valora las acciones del docente, sus motivaciones y actitudes hacia el trabajo. Así, el docente descubre cómo docentes, padres, estudiantes y directivos perciben su trabajo, y puede trazarse una estrategia para superar sus desaciertos.

- d. **Desarrolladora:** El evaluado enriquece su madurez, y la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica: el docente autoevalúa crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, aprende de ellos y conduce mejor su trabajo, comprende con precisión cuanto no sabe y necesita conocer; se libera de las insatisfacciones consigo mismo, y siente la necesidad de autoperfeccionamiento.

Según González (1993), analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes. El estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25 % de los docentes que conformaron la población en estudio. Para la recolección de los datos sobre las variables en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar. El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Por su parte Durán (1994), analiza la importancia del Liderazgo Situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Media, Diversificada y Profesional de la Entidad. Para tal efecto, se realizó una descripción real de la situación que viven las Instituciones Educativas, en segundo término, se hizo un análisis documental que sirvió para conformar el Marco Referencial que fundamenta teóricamente la investigación planteada. La muestra estuvo integrada por 108 Docentes seleccionados entre los directivos, jefes de departamento, coordinadores y docentes de aulas a quienes se les aplicó un cuestionario a fin de solicitar la información necesaria.

De los resultados obtenidos se concluye que los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza – aprendizaje, no es conforme con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las Instituciones Educativas del país.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías Principales de la administración

➤ Teoría Clásica de Fayol

La universalidad de la administración:

Fayol señaló, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal.

- Organismos o empresa públicos o privados.
- Hogar.
- País.
- Actividades

Fayol demostró que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias, preparatoria y universidades, en todo tipo de profesiones incluyendo cursos en todas las carreras universitarias.

Proceso Administrativo: Fayol denominó operaciones, hoy procesos: “Secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo”



Fuente: Elaboración propia.

Fayol, define, la administrar como: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. **Prever:** Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia).
2. **Organizar:** Construir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano).
3. **Dirigir:** Hacer funcionar al personal
4. **Coordinar:** Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
5. **Controlar:** Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas establecidas y órdenes dadas.

Áreas funcionales en las organizaciones: Son división departamental por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados, la más común por su función, otras como producto, cliente, geografía o proceso.

<i>Áreas funcionales de Fayol</i>	<i>Áreas Funcionales Básicas de las empresas del siglo XXI</i>
1. Administración 2. Técnica 3. Comercial. 4. Financiera. 5. Contable. 6. De seguridad.	1. Dirección general. 2. Producción. 3. Finanzas. 4. Ventas, mercadotecnia y distribución. 5. Personal o recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.

Principios Administrativos de Fayol:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a la descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad Personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

a) División del trabajo

La división del trabajo es de orden natural; se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. En primer lugar, para Fayol la división del trabajo no es un fin en sí mismo sino un medio para obtener las especializaciones: El personal docente que trabaja todos los días con los mismos materiales y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades.

b) Autoridad – Responsabilidad

Es de sumo interés prestar atención a la importante distinción conceptual que efectúa Fayol. Para él, la autoridad es un derecho que la organización les otorga formalmente a los supervisores y, a la vez, es un poder que, si bien también otorga la organización, está condicionado a la capacidad de cada jefe en particular. Es decir que se hace la distinción entre una autoridad legal que otorga la organización y otro tipo de autoridad, la personal, cuyo ejercicio queda en manos del propio supervisor quien para ejercerla deberá poseer ciertas condiciones personales que Fayol identifica en la definición que antecede.

c) La Responsabilidad

La responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada. Fayol, realiza un preciso desarrollo del concepto de responsabilidad y de su estrecha relación con el ejercicio de la autoridad: no se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción -recompensa o penalidad- que acompaña al ejercicio del poder.

La medida de esta responsabilidad y su equivalencia material escapan a todo cálculo. De ello se infiere que la sanción es una cuestión de uso, convencional, y que el juez, al establecerla, debe tener en cuenta el acto mismo, las circunstancias que lo rodean y la repercusión que la sanción puede tener.

d) Disciplina

La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.

La disciplina, se presenta naturalmente con los aspectos más diferentes: las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra. El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir su repetición. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio. Ella se impone a los más altos jefes como a los agentes más modestos. Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

- 1º Buen jefe en todos los grados jerárquicos.
- 2º Convenios tan claros y equitativos como sea posible.
- 3º Sanciones drásticas juiciosamente aplicadas.

e) Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Esa es la regla de la unidad de mando, que es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio, a la de cualquier otro principio; si es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera.

Fayol H. (1987) cita varias posibles situaciones que atentan contra la unidad de mando, tal como el caso en que una autoridad de nivel superior a la del jefe de una determinada unidad, proceda a dar órdenes al personal, dejando de lado a ese jefe respectivo:

“Si este procedimiento se repite nos hallamos en presencia de la dualidad de mando y de sus consecuencias: hesitación en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, desorden en el trabajo” (p. 68)

f) Unidad de dirección

Este principio puede expresarse así: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

“Es esta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, y de la convergencia de esfuerzos. Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo animal, un monstruo. No vale la pena de que viva. Es necesario no confundir Unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con Unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección de crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal”
(Vélez Bedoya, Á. 2007 p. 67)

La unidad de dirección implica que para cada función de la organización exista una planificación única, estratégica, cuya autoridad y responsabilidad deban estar a cargo de un órgano bien definido, puede fácilmente el lector comprender los perjuicios que implicaría el no tener bien definido quién administrará las finanzas de la empresa.

g) Interés general sobre el individual

En una empresa el interés de una agente, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario encontrar la manera de conciliarlos. Los medios de realizar esta conciliación son:

- 1° La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
- 2° Convenios equitativos.
- 3° Una atenta vigilancia.

h) Remuneración al personal

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. La tasa de remuneración depende de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes. El modo de retribución del personal puede tener una influencia sobre la marcha de los negocios; su elección es, un problema importante. El modo de retribución busca lo siguiente:

- 1° Que asegure una remuneración equitativa.
- 2° Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.
- 3° Que no pueda conducir a excesos de remuneración.

i) Jerarquías

La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. De lo expuesto surge que la autoridad máxima, que parte de los niveles superiores de la administración de las organizaciones, fluye en orden descendente hacia los niveles inferiores, hasta finalizar su recorrido en el nivel operativo. Es por ello que Fayol aclara lo siguiente:

“La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o de las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes, principalmente en las reparticiones del Estado”. (Vélez Bedoya, Á. 2007pág. 89)

Existen muchas operaciones cuyo éxito, depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. Se arriba a ello de la siguiente manera:

j) El camino directo o pasarela

Supongamos que se trata de poner en relación el servicio F con el servicio P. Siguiendo la vía jerárquica será necesario ascender la escala desde F hasta A, descender luego desde A hasta P, deteniéndose en cada peldaño y continuar luego con el recorrido inverso para concluir el trámite. Para evitar esto Fayol establece el camino directo. Es evidentemente mucho más simple y más rápido ir directamente desde F a P. El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes E y O han autorizado a sus agentes respectivos F y P a entrar en relaciones directas; y la situación quedará completamente regularizada si F y P comunican lo actuado inmediatamente a sus jefes. Tal es el régimen de hecho que existe en la gran mayoría de los negocios.

k) Estabilidad personal

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Nos reencontramos una vez más con la lógica preocupación de todo gerente o administrador por mantener siempre una dotación de personal capacitado y estable a efectos de cumplir correctamente con los imperativos de las funciones de la organización:

Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción. Las peligrosas consecuencias de esta inestabilidad son sobre todo temibles en las grandes empresas, en las cuales el período de iniciación de los jefes es generalmente largo. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la necesaria confianza en sí mismo y para inspirar confianza a los otros. (Vélez Bedoya, Á. 2007 p. 86)

Como hemos visto, Fayol comienza con una presentación generalizante de este principio, su aplicación es de mayor importancia en los “jefes”, es decir, en quienes tienen que aplicar mayores conocimientos y capacidad administrativa, siendo también importante, pero con menor intensidad en los niveles operativos, donde la importancia primordial consiste en contar con una buena capacidad y conocimientos técnicos.

I) La iniciativa

Los conceptos de Henri Fayol, en lo referente al principio de Iniciativa y al subsiguiente principio de Unión del Personal, bien podrían estar, como es el caso de los Círculos de Calidad, la Calidad Total o el Empowerment: Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también cada una por su parte, elementos componentes de la iniciativa. Es necesario, además estimular y desarrollar esta facultad en el mayor grado posible.

II) El espíritu de equipo

La unión hace la fuerza. Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para la misma.

Recordemos que en la traducción del francés que mencionan Stoner y Wankel, este principio tiene el rótulo de Espíritu de Equipo, y en la traducción de la recopilación de Merrill figura como Espíritu de Grupo. Ambos términos representan aún mejor el pensamiento y la filosofía del autor. Fayol manifiesta:

“De los numerosos medios que pueden emplearse a tal fin, señalaré particularmente un principio que debe cumplirse y dos peligros que deben evitarse.

El principio a cumplir es la unidad de mando; los peligros a evitarse son: a) una mala interpretación de la divisa “dividir para reinar”, b) “el abuso de las comunicaciones escritas.” (Fayol, Henry. 1987 p. 92)

En este principio, junto al de Iniciativa, Henri Fayol expone en forma clara y concreta, la importancia que tienen para la Ciencia de la Administración y la Pedagogía los “recursos sociales”. Y es en esta línea de pensamiento donde su Escuela coincide con el moderno enfoque de las corrientes surgidas en las últimas décadas en el campo de la Administración.

➤ **Teoría de la Burocracia de Max Weber**

El principal exponente de esta corriente es Max Weber (1864-1920). Weber de origen alemán fue sociólogo, abogado y profesor de las universidades de Berlín. Friburgo, Heidelberg y Munich, fue el creador del Modelo Burocrático.

En su investigación, Weber, analizó distintas formas de autoridad, las que clasifico en:

Tipos de autoridad

- autoridad legal,
- autoridad tradicional y
- autoridad carismática.

La forma tradicional de autoridad de las organizaciones descansaba más en la persona que en el cargo. El concepto de tradición de Weber también puede verse en las culturas de las empresas, en la actitud del «siempre lo hemos hecho así», lo que es una auto-justificación para resistirse al análisis crítico de los recién llegados.

Características de la burocracia según Weber

Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización.

Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

a) Carácter legal de las normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. En otras palabras, se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos se ponen por escrito y son bastante detalladas porque buscan cubrir todas las situaciones de la organización.

b) Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito. De ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se encaminan a garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.

c) Carácter racional y división del trabajo: La burocracia se caracteriza por la división sistemática del trabajo, en aras de la racionalidad, es decir, se adapta a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. De allí el aspecto racional de la burocracia. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, que establece las atribuciones de cada participante, los medios para implementar las normas y las condiciones necesarias.

d) Impersonalidad de las relaciones: La distribución de actividades es impersonal, es decir, se desarrolla en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas, cuya administración no considera las personas como tales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones.

e) Jerarquía de la autoridad: La burocracia establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión.

De ahí la necesidad de la jerarquía de la autoridad para fijar las jefaturas en los diversos niveles de autoridad, los cuales constituyen la estructura jerárquica de la organización. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial.

f) Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse con las rutinas y procedimientos fijados por aquellas. Todas las actividades de cada cargo se desempeñan según estándares definidos con claridad, en los cuales cada conjunto de acciones se relaciona fundamentalmente con los propósitos de la organización de modo ideal. Estos estándares facilitan la evaluación rápida del desempeño de cada participante.

g) Competencia técnica y meritocracia: La burocracia basa la selección de las personas en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales. La admisión, transferencia y promoción de funcionarios se fundamentan en criterios de evaluación y clasificación válidos en toda la organización, y no en méritos particulares y arbitrarios.

h) Especialización de la administración: La burocracia se basa en la separación de la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. En otros términos, los administradores de la burocracia no son los dueños o propietarios de la empresa.

i) Profesionalización de los participantes: La burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional.

j) Completa previsión del funcionamiento: El objetivo de la burocracia es prever el comportamiento de sus miembros. El Modelo Burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización para que alcance la máxima eficiencia posible.

Ventajas de la burocracia

Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia frente a las demás formas de asociación. Según él, comparar los mecanismos burocráticos con otras organizaciones es lo mismo que comparar la producción de la máquina con otros modos no mecánicos de producción. Según Weber, las ventajas de la burocracia son:

- **Racionalidad** en relación con el logro de los objetivos de la organización.
- **Precisión en la definición del cargo y de la operación**, por el conocimiento exacto de los deberes.
- **Interpretación unívoca** garantizada por la reglamentación específica y escrita. Por otro lado, la información es discreta, pues se suministra sólo a quien debe recibirla.
- **Uniformidad de rutinas y procedimientos**, que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores, pues los procedimientos se definen por escrito.
- **Continuidad de la organización** mediante la sustitución del personal que se retira.
- **Reducción de la fricción entre las personas**, pues cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- **Coherencia**, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

- **Subordinación de los más nuevos a los más antiguos**, de modo bien riguroso y conocido, para que el superior pueda tomar decisiones relacionadas con los niveles inferiores.
- **Confiabilidad**, pues al conducir el negocio de acuerdo con las reglas conocidas, un gran número de casos similares se tratan metódicamente de la misma manera. Las decisiones son previsibles, y el proceso decisorio, al ser impersonal, elimina la discriminación personal.
- **Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización**, pues se formaliza la jerarquía, se divide el trabajo entre las personas de manera ordenada, y éstas se entrenan para volverse especialistas en sus campos particulares, pudiendo hacer carrera en la organización, de acuerdo con los méritos personales y su competencia técnica.

Disfunciones de la burocracia

En opinión de Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsión de su funcionamiento para obtener eficiencia de la empresa.

Las disfunciones de la burocracia son básicamente las siguientes:

1. Interiorización de las normas y apego a los reglamentos.
2. Formalismo y papeleo excesivos.
3. Resistencia al cambio.
4. Despersonalización de las relaciones.
5. Jerarquización con base del proceso decisorio.
6. Conformidad extrema con rutinas y procedimientos.
7. Exhibición de símbolos de autoridad.
8. Dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público.

Las características principales del modelo son:

Un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo. Las reglas y procedimientos cumplen diversos fines:

- ❖ Estandarizar operaciones y decisiones.
- ❖ Servir como receptáculos de un aprendizaje pasado.
- ❖ Facilitar la igualdad de tratamiento.
- ❖ La selección y promoción del personal son fundamentales en la formación técnica y en el rendimiento.
- ❖ Sistemática especialización del trabajo y especificación de responsabilidades.
- ❖ Conductas formales e impersonales; es decir, las relaciones entre los miembros de la organización deben ser impersonales para evitar una pérdida de racionalidad y eliminar el favoritismo.
- ❖ Separación completa entre propiedad y administración.
- ❖ Existencia del principio de jerarquía, de acuerdo con el cual cada puesto de trabajo es controlado por el superior. La jerarquía es además impersonal y está basada en reglas.

Por cierto, existen ventajas y desventajas en el Modelo Burocrático. Entre las ventajas se pueden señalar:

- Coherencia del empleado.
- Eliminación de conflictos.
- Supervisión.
- Papel de la experiencia y los méritos. Especialización.
- Continuidad en la organización.

Y entre las desventajas se mencionan:

- Excesivo formalismo.
- Los empleados no tienen interés por la organización. Los empleados son tratados de forma impersonal.
- Conformidad en el comportamiento.

2.2.2. Teorías complementarias de relaciones humanas

➤ Teoría de las Relaciones Humanas

Una de las teorías que nos va ayudar a entender y comprender nuestro problema de investigación es la Teoría de Elton Mayo basada en las Relaciones Humanas, la misma que manifiesta: “El nivel de producción depende de la integración social” (Elton Mayo, 2001).

Es decir, el nivel de calidad educativa en la institución depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus docentes, lo que contribuye a mejorar el clima institucional. Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad educativa, afirmaremos que: el liderazgo institucional dependerá del nivel de Relaciones Interpersonales (Relaciones Humanas) entre los docentes.

Elton Mayo, considera también, que: “Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven” (Elton Mayo 2001).

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra Institución Educativa para verificar si existe el reconocimiento a los docentes por su labor pedagógica o por su participación en las actividades educativas planificadas.

Elton Mayo considera que: “Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo; sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo” (Elton Mayo 2001).

El objetivo primordial de Elton Mayo en su Teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos. Para sustentar la Propuesta Teórica de la presente Investigación se ha tomado en cuenta la Teoría de George Elton Mayo, quien se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que ver con la producción. Con su Teoría de las Relaciones Humanas, se dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, lo que origina un conflicto social: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas. La Teoría aludida ayudará a mejorar la convivencia entre cuerpo directivo, docentes y estudiantes, lográndose un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia; que permita la satisfacción de todos los gestores de la I.E. en estudio. La teoría de las relaciones humanas contrarresta la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, por ello se considera importante para la elaboración de la investigación.

➤ **Teorías Gerenciales de Douglas Mc Gregor**

La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera

En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda

En la tesis de Abraham Maslov, sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de estas bases hizo su clasificación de los supervisores: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorealiza en el desempeño de sus tareas, Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

Teoría "X"

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar sus conductas:

La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos. Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Valores del supervisor

La teoría "X" Sostiene que:

- ❖ El hombre medio es indolente por naturaleza.
- ❖ Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- ❖ Es intrínsecamente egocéntrico, e indiferente a las actividades organizativas.
- ❖ Por naturaleza es reacio al cambio.
- ❖ Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.
- ❖ Actitudes derivadas

Mc Gregor; sostiene que, si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor:

- ❖ Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
- ❖ Reglas sólidas de disciplina.
- ❖ Lo que se espera.

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X", con la cual, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo, se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado.

Teoría "Y"

Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además, estas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

Supuestos

- ❖ En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.
- ❖ Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.
- ❖ El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealismo.

Valores del supervisor

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor, que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- a. El ser humano tiene iniciativa y es responsable. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.

- b. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse. Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus siguientes vigentes.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Actitudes derivadas

Obviamente la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores: Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización. Fomentarán la toma de decisiones con los subordinados. Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Resultados esperados

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen es lógico esperar los siguientes resultados:

- ❖ La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- ❖ Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización. Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Es decir, se producirá la siguiente secuencia:

PARTICIPACIÓN----> MAYOR PRODUCCIÓN----> SATISFACCIÓN.

Dificultades de implantación

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tienen patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.

2.2.3. Modelo de gestión estratégica educativa.

El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos. (Rendón S. 2009)

Sus principales características son:

- a) *Centralidad de lo pedagógico*, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.

- b) *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización*, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) *Trabajo en equipo*, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.
- d) *Apertura al aprendizaje y a la innovación*, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- e) *Asesoramiento y orientación para la profesionalización*, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- f) *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro*, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- g) *Una intervención sistémica y estratégica*, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Componentes del modelo:

A continuación, se describen los componentes:(Rendón S. 2009)

Liderazgo directivo: Se ha definido el liderazgo directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter J. 1990), es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas.

Trabajo colaborativo: es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas (Kotter, J. 1990), cuando estos individuos suman esfuerzos por resolver un objetivo común interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva y desarrollar una buena comunicación.

Planeación participativa: incluye a los alumnos, padres de familia, maestros, director y, como apoyos externos, a los supervisores, jefes de sector y de enseñanza. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora de la escuela y las formas que desde su punto de vista son las mejores para obtenerlas.

Evaluación para la mejora continua: permite contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr metas a corto y mediano plazo, y atacar las deficiencias encontradas.

Participación social responsable: se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones, como evaluadoras de las políticas públicas; para que a partir de sus opiniones sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas.

Rendición de cuentas: La rendición de cuentas se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión, y comprende el clima organizacional, el aúlico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

Libertad en la toma de decisiones: La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generada por un sólo actor.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos y docentes.

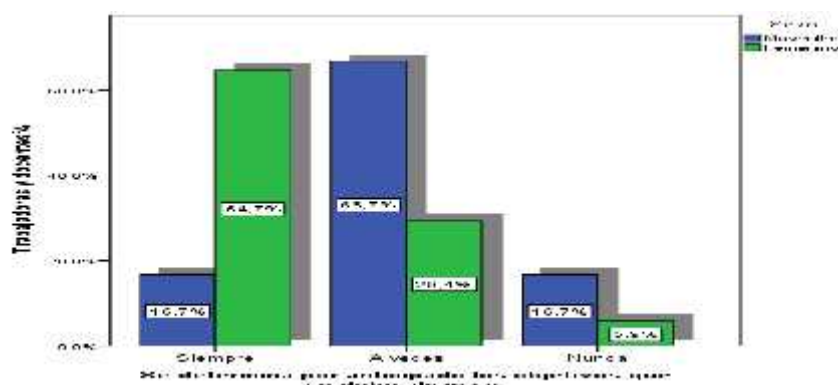
En el aspecto de la administración institucional:

Tabla 1: Determinación anticipada de objetivos en la I.E. Según sexo

¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	11	64,7%	12	52,2%
A veces	4	66,7%	5	29,4%	9	39,1%
Nunca	1	16,7%	1	5,9%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 1: Determinación anticipada de objetivos en la I.E. Según sexo



Fuente: Tabla 1

Interpretación.

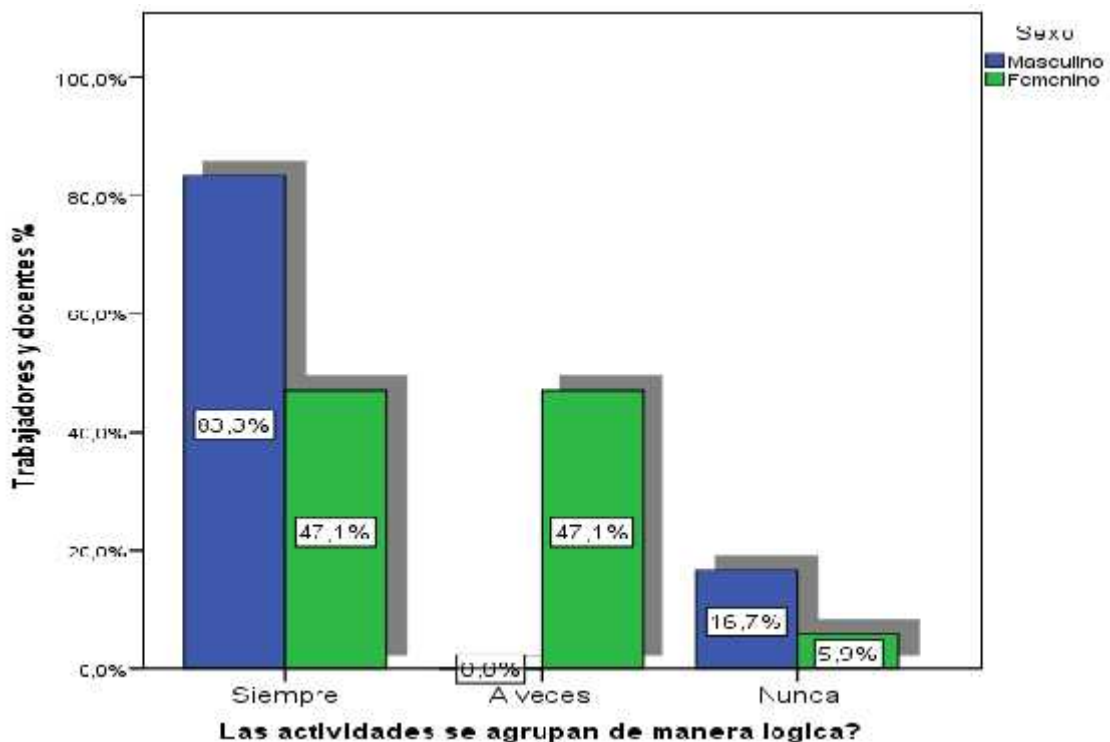
En la tabla 1 y figura se observa resultados donde se aprecia; que el 52,2% de los trabajadores administrativos y docentes señalan que siempre son determinados con anticipación los objetivos de la I.E; de los cuales el 66,7% son masculino en su mayoría, 64,7% son del sexo femenino.

Tabla 2: Actividad se agrupa de manera lógica en la I.E.

¿Las actividades se agrupan de manera lógica?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	5	83,3%	8	47,1%	13	56,5%
A veces	0	,0%	8	47,1%	8	34,8%
Nunca	1	16,7%	1	5,9%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 2: Actividad se agrupa de manera lógica en la I.E. según sexo.



Fuente: Tabla 2

Interpretación.

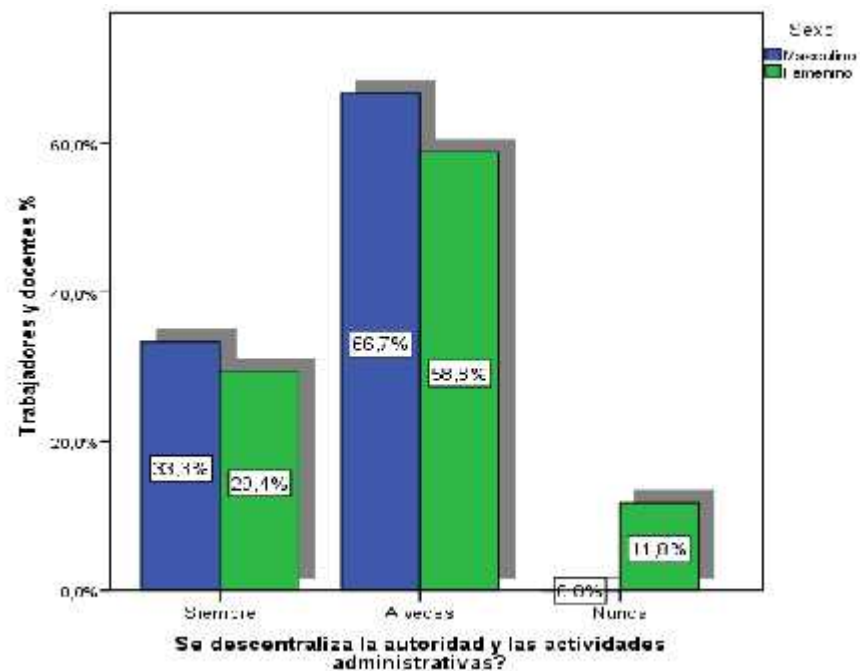
En la tabla 2 y figura se observa resultados donde se aprecia; que el 56,5% de los trabajadores administrativos y docentes afirman que siempre las actividades son agrupadas de manera lógica en la I.E; de los cuales el 83,3% son del sexo masculino en su mayoría, mientras que 47,1% son del sexo femenino.

Tabla 3: Descentralización de la autoridad y las actividades administrativas en la I.E.

¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	2	33,3%	5	29,4%	7	30,4%
A veces	4	66,7%	10	58,8%	14	60,9%
Nunca	0	0,0%	2	11,8%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 3: Descentralización de la autoridad y las actividades administrativas en la I.E



Fuente: Tabla 3.

Interpretación.

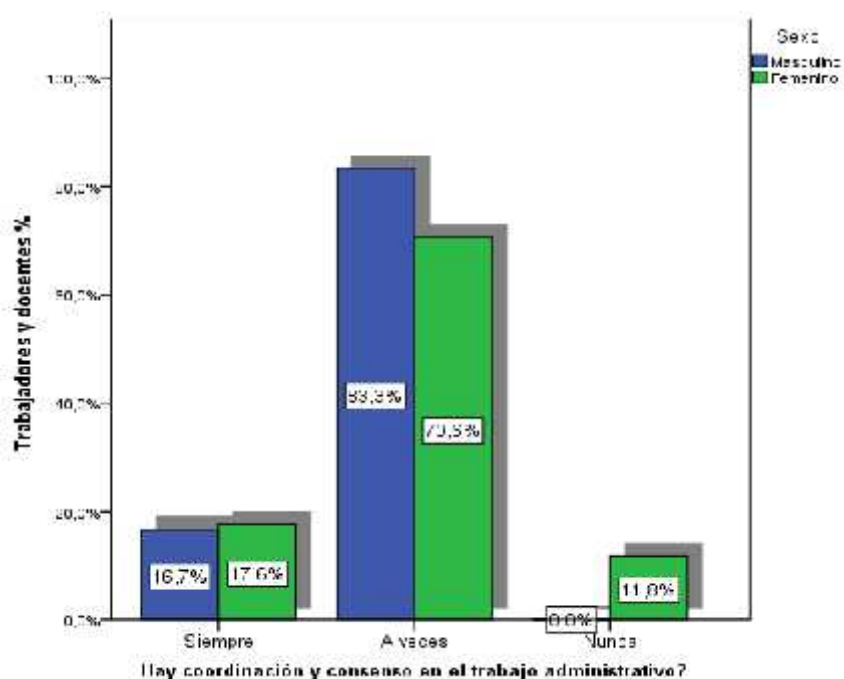
En la tabla 3 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 60,9% de los trabajadores administrativos y docentes dicen que a veces se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas en la I.E; de los cuales el 66,7% son del sexo masculino en su mayoría, mientras que 58,8% son del sexo femenino.

Tabla 4: Coordinaciones y consenso en el trabajo administrativo de la I.E. Según sexo.

¿Hay coordinación y consenso en el trabajo administrativo?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	3	17,6%	4	17,4%
A veces	5	83,3%	12	70,6%	17	73,9%
Nunca	0	0,0%	2	11,8%	2	8,7%
Total	6	100.0%	17	100.0%	23	100.0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 4: Coordinaciones y consenso en el trabajo administrativo de la I.E. Según sexo.



Fuente: Tabla 4

Interpretación.

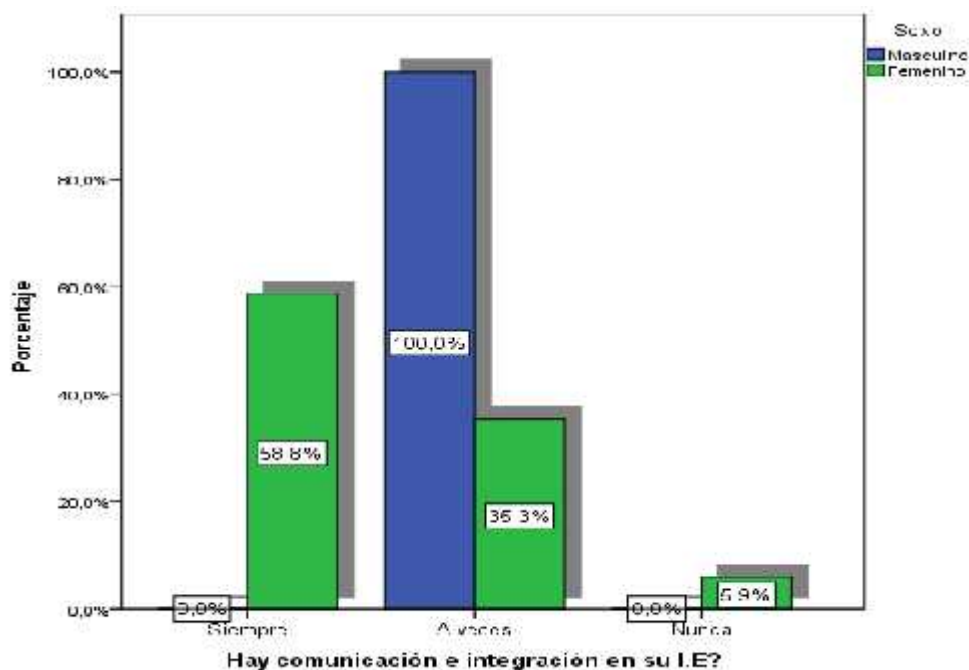
En la tabla 4 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 73,9% de los trabajadores administrativos y docentes dicen que a veces hay coordinación y consenso para ejecutar trabajo administrativo en la I.E; de los cuales el 83,3% son del sexo masculino en su mayoría, mientras que 70,6% son del sexo femenino.

Tabla 5: Comunicación e integración en su I.E, según sexo.

¿Hay comunicación e integración en su I.E?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	0	0,0%	10	58,8%	10	43,5%
A veces	6	100,0%	6	35,3%	12	52,2%
Nunca	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 5: Comunicación e integración en su I.E, según sexo.



Fuente: Tabla 5.

Interpretación.

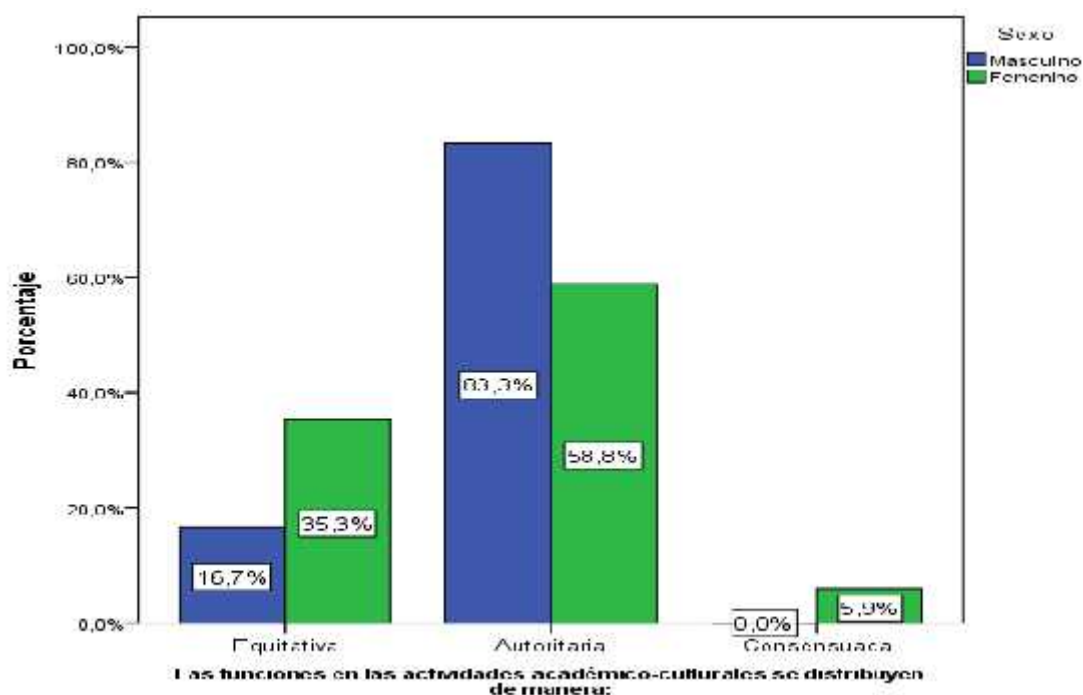
En la tabla 5 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 52,2% de los trabajadores administrativos y docentes manifiestan que a veces hay comunicación e integración en la I.E; lo que significa que existe poca comunicación y confianza entre los agentes educativos. De los cuales el 58,8% son del sexo femenino en su mayoría, mientras del (6) de los encuestados, 100% son del sexo masculino.

Tabla 6: Distribución de actividades académicos-culturales, según sexo.

Las funciones en las actividades académico-culturales se distribuyen de manera:	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Equitativa	1	16,7%	6	35,3%	7	30,4%
Autoritaria	5	83,3%	10	58,8%	15	65,2%
Consensuada	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 6: Distribución de actividades académicos-culturales, según sexo



Fuente: Tabla 6

Interpretación.

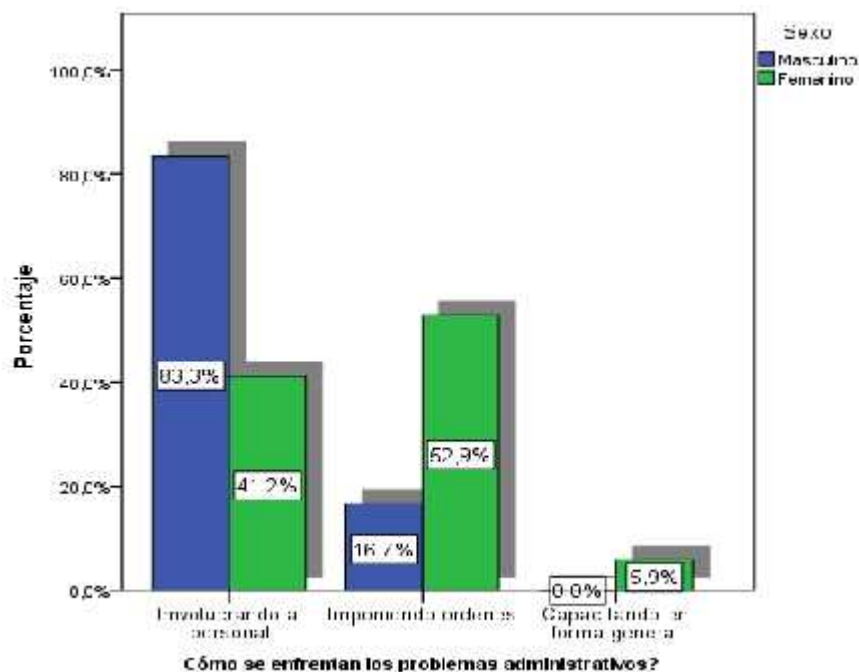
En la tabla 6 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 65,2% de los trabajadores administrativos y docentes dicen que se distribuyen actividades académicos-culturales de manera “autoritaria” en la I.E; De los cuales el 83,3% son del sexo masculino en su mayoría, mientras 58,8% son del sexo femenino.

Tabla 7. Enfrentamiento a los problemas administrativos, según sexo.

¿Cómo se enfrentan los problemas Administrativos?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Involucrando al personal	5	83,3%	7	41,2%	12	52,2%
Imponiendo ordenes	1	16,7%	9	52,9%	10	43,5%
Capacitando en forma general	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 7: Enfrentamiento a los problemas administrativos, según sexo



Fuente: Tabla 7.

Interpretación.

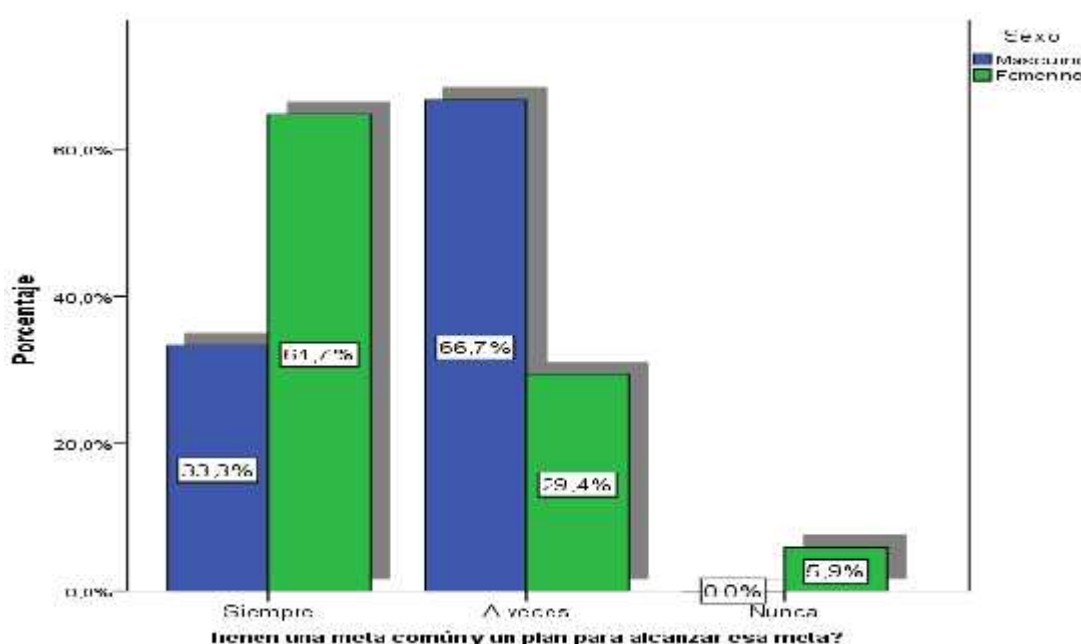
En la tabla 7 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 52,2% de los trabajadores administrativos y docentes señalan enfrentan los problemas administrativos “Involucrando al personal” en la I.E; De los cuales el 83,3% son del sexo masculino en su mayoría, mientras 41,2% son del sexo femenino.

Tabla 8: Plan de desarrollo para alcanzar una meta común, según sexo.

¿Tienen una meta común y un plan para alcanzar esa meta?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	2	33,3%	11	64,7%	13	56,5%
A veces	4	66,7%	5	29,4%	9	39,1%
Nunca	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 8: Plan de desarrollo para alcanzar una meta común, según sexo



Fuente: Tabla 8.

Interpretación.

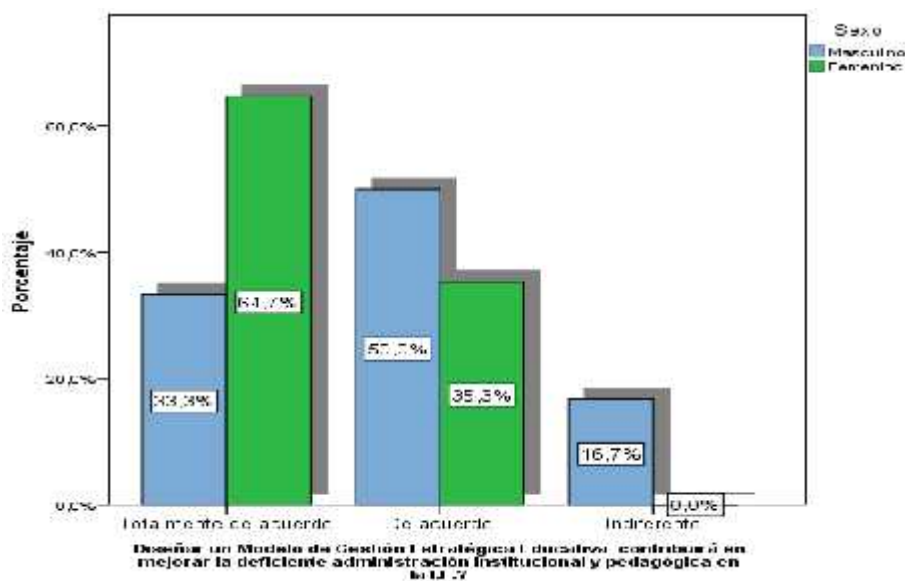
En la tabla 8 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 56,5% de los trabajadores administrativos y docentes afirman que “Siempre” tienen un plan y una meta común para alcanzar objetivos en la I.E; De los cuales el 66,7% son del sexo masculino en su mayoría, mientras 64,7% son del sexo femenino.

Tabla 9. Diseño de modelo de gestión estratégica educativa contribuirá mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica; según sexo.

¿Al Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica Educativa contribuirá en mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica en la I.E.?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Totalmente de acuerdo	2	33,3%	11	64,7%	13	56,5%
De acuerdo	3	50,0%	6	35,3%	9	39,1%
Indiferente	1	16,7%	0	,0%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 9: Diseño de modelo de gestión estratégica educativa contribuirá mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica.



Fuente: Tabla 9.

Interpretación.

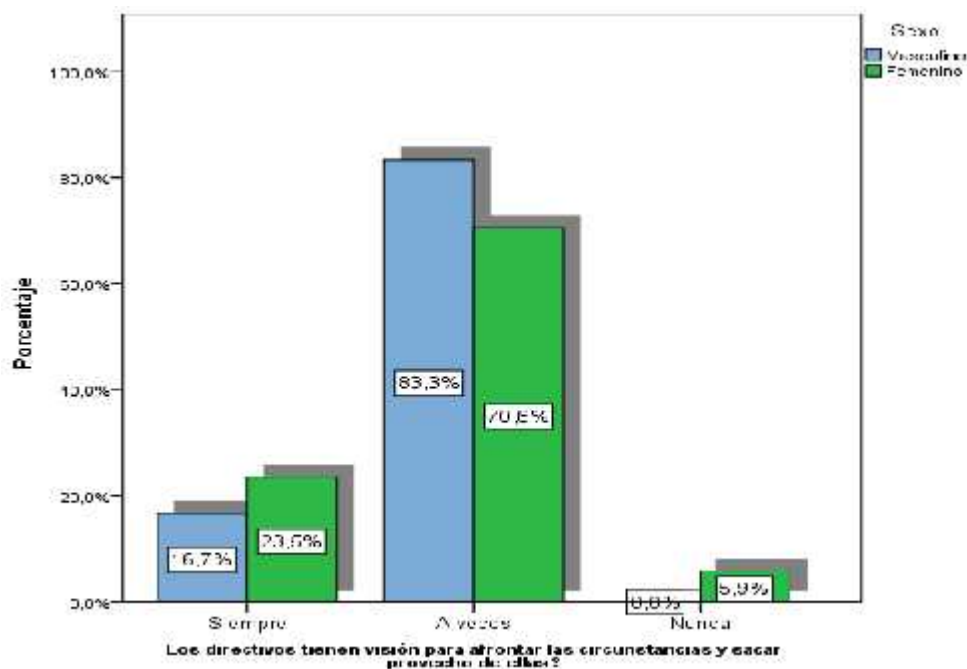
En la tabla 9 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 95,6% de los trabajadores administrativos y docentes afirman que están “totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” que con diseño y la implantación del modelo de gestión estratégica educativa contribuirá en optimizar la administración institucional y pedagógica en la I.E. De los cuales el 50,0% son del sexo masculino, sin embargo, el 64,7% son de sexo femenino.

Tabla 10. Visión para enfrentar las circunstancias y sacar provecho de ellas, según sexo.

¿Los directivos tienen visión para afrontar las circunstancias y sacar provecho de ellas?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	4	23,5%	5	21,7%
A veces	5	83,3%	12	70,6%	17	73,9%
Nunca	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 10: Visión para enfrentar las circunstancias y sacar provecho de ellas, según sexo.



Fuente: Tabla 10.

Interpretación.

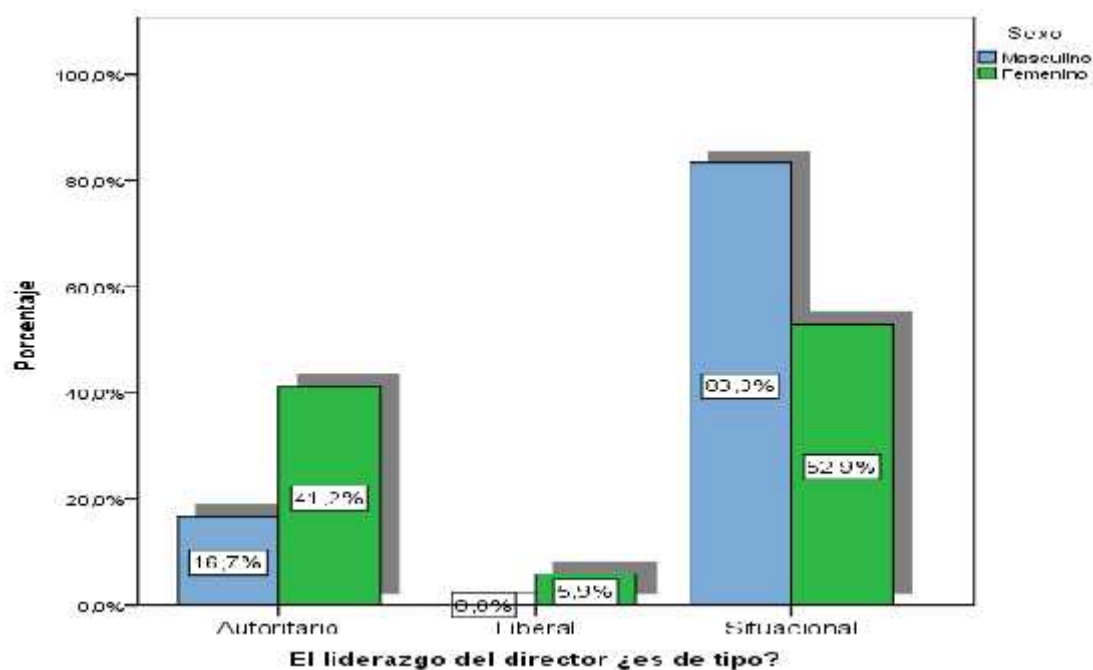
En la tabla 10 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 73,9% de los trabajadores administrativos y docentes dicen que “A veces” existe visión para resolver los cambios; lo que significa las circunstancias cambian y es prioritario cambiar los modos de distribuir y articular recursos para ello se necesita tener visión de cómo enfrentar los cambios institucionales y pedagógicos; el 83,3% son varones y el 70,6% son mujeres.

Tabla 11: Tipificación del liderazgo del Director, según sexo

El liderazgo del director ¿es de tipo?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Autoritario	1	16,7%	7	41,2%	8	34,8%
Liberal	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Situacional	5	83,3%	9	52,9%	14	60,9%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 11: Tipificación del liderazgo del Director, según sexo.



Fuente: Tabla 11

Interpretación.

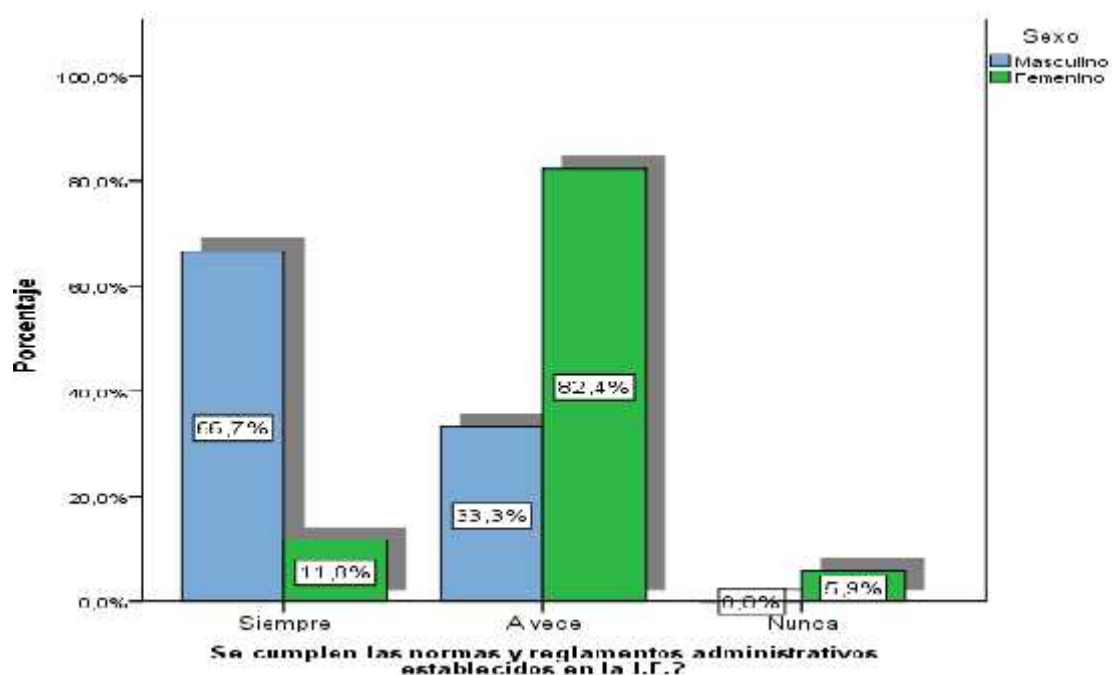
En la tabla 11 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 60,9% de los trabajadores administrativos y docentes tipifican el liderazgo del director como líder “situacional”; hace referencia en el que líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. El 83,3% son varones y el 52,9% son mujeres.

Tabla 12: Cumplimiento de normas y reglamentos, según sexo.

¿Se cumplen las normas y reglamentos administrativos establecidos en la I.E.?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	4	66,7%	2	11,8%	6	26,1%
A vece	2	33,3%	14	82,4%	16	69,6%
Nunca	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 12: Cumplimiento de normas y reglamentos, según sexo



Fuente: Tabla 12.

Interpretación.

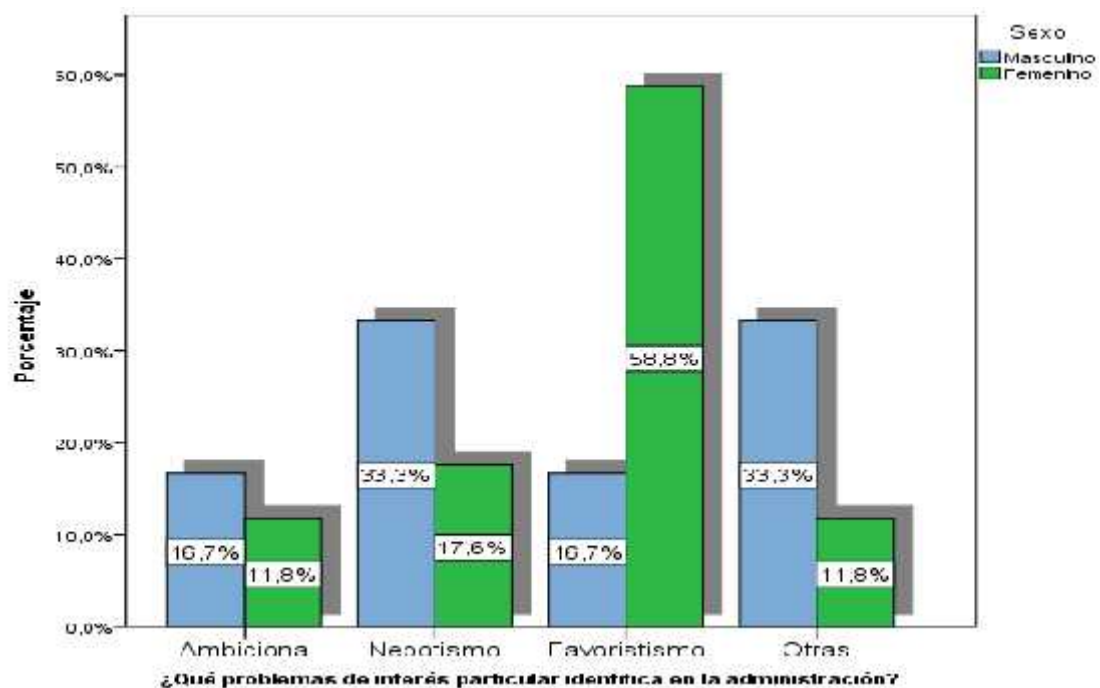
En la tabla 12 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 69,6% de los trabajadores administrativos y docentes señalan que “A veces” se cumple las normas y reglamentos administrativos establecidos desde los niveles de gobierno y las que se acuerdan en la I.E. El 66,7% son varones y el 82,4% son mujeres.

Tabla 13: Problemas de interés particular en la administración, según sexo.

¿Qué problemas de interés particular Identifica en la administración?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Ambición	1	16,7%	2	11,8%	3	13,0%
Nepotismo	2	33,3%	3	17,6%	5	21,7%
Favoritismo	1	16,7%	10	58,8%	11	47,8%
Otras	2	33,3%	2	11,8%	4	17,4%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 13: Problemas de interés particular en la administración, según sexo.



Fuente: Tabla 13.

Interpretación.

En la tabla 13 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 47,8% de los trabajadores administrativos y docentes indican que en la administración institucional existe “Favoritismo”, seguido de un 21,7% dicen que hay nepotismo en la institución. El 33,3% son varones y el 58,8% son mujeres.

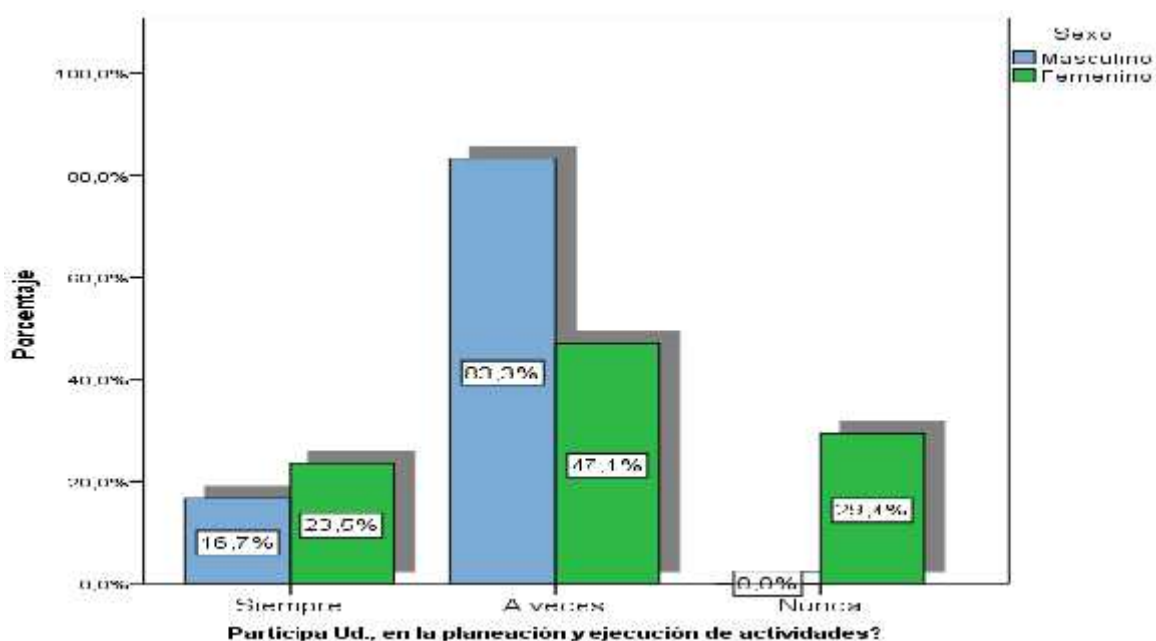
Tabla 14.

Participación de los trabajadores en la planeación y ejecución de actividades, según sexo.

¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	4	23,5%	5	21,7%
A veces	5	83,3%	8	47,1%	13	56,5%
Nunca	0	,0%	5	29,4%	5	21,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 14: Participación de los trabajadores en la planeación y ejecución de actividades, según sexo.



Fuente: Tabla 14.

Interpretación.

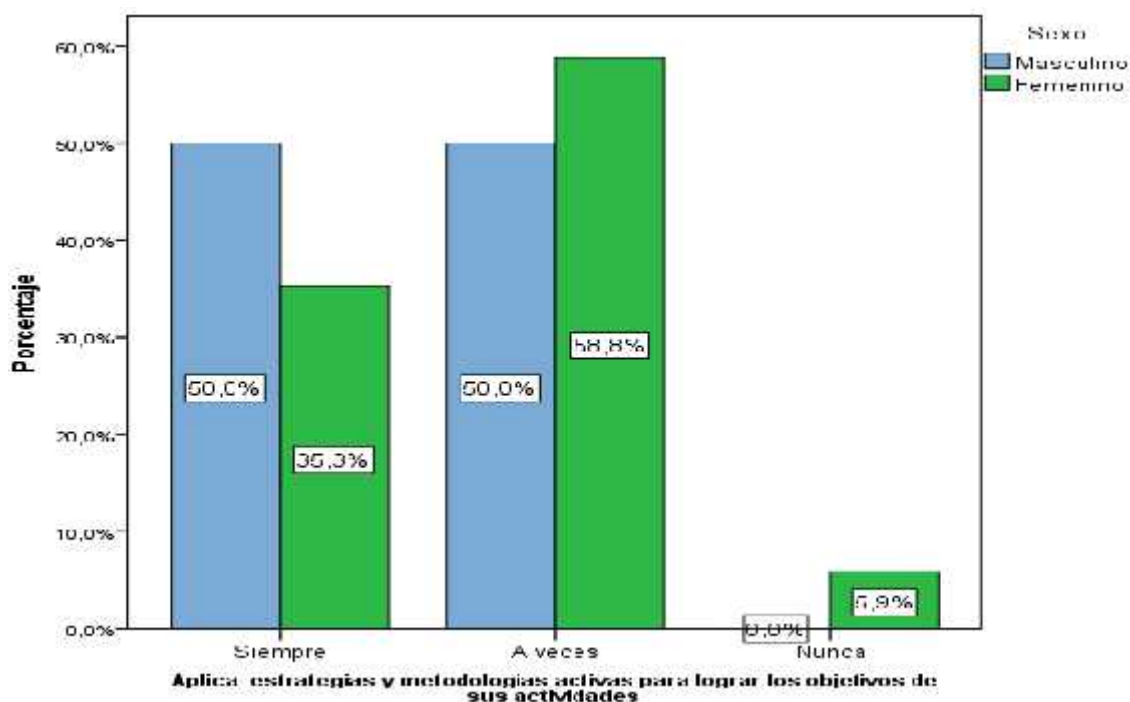
En la tabla 14 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en su mayoría el 56,5% de los trabajadores administrativos y docentes señalan “A veces” participan en la planeación y ejecución de actividades de la institución. De los cuales el 83,3% son varones y el 47,1% son mujeres.

Tabla 15: Aplica estrategias y metodologías activas para alcanzar objetivos en la I.E., según sexo.

Aplica estrategias y metodologías activas para lograr los objetivos de sus actividades.	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	3	50,0%	6	35,3%	9	39,1%
A veces	3	50,0%	10	58,8%	13	56,5%
Nunca	0	0,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 15: Aplica estrategias y metodologías activas para alcanzar objetivos en la I.E., según sexo.



Fuente: Tabla 15.

Interpretación.

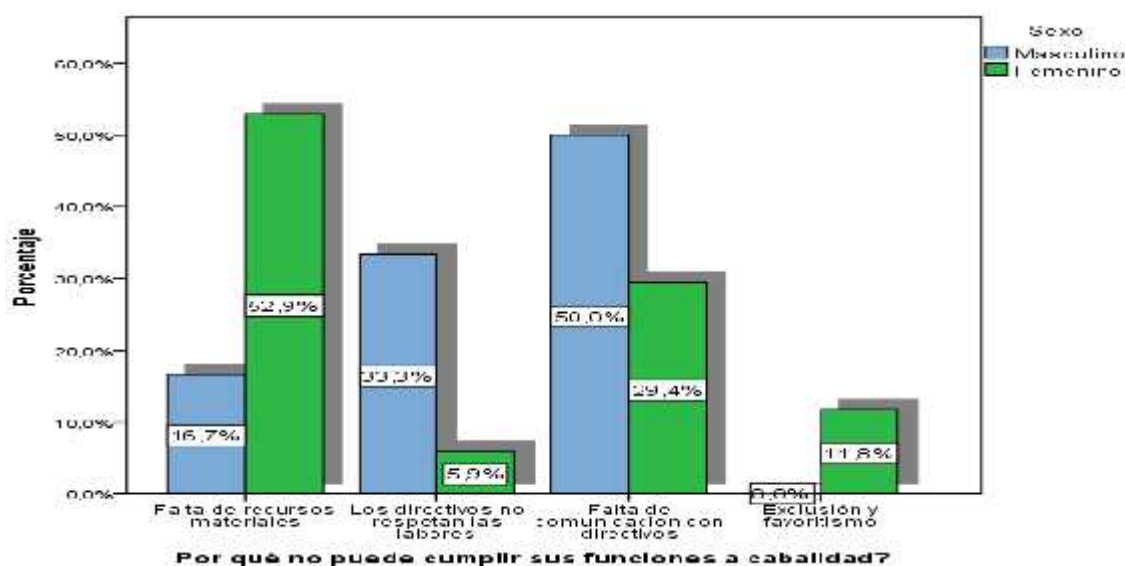
En la tabla 15 y figura se observa resultados donde se aprecia; que la de los trabajadores administrativos y docentes presentan un 56,5% lo que señalan que “A veces” aplican las estrategias para la planeación y ejecución de actividades administrativas en la institución. De los cuales el 50,0% son varones y el 58,8% son mujeres.

Tabla 16. Obstáculos en el desarrollo de las funciones, según sexo

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Falta de recursos materiales.	1	16,7%	9	52,9%	10	43,5%
Los directivos no respetan las labores.	2	33,3%	1	5,9%	3	13,0%
Falta de comunicación con directivos.	3	50,0%	5	29,4%	8	34,8%
Exclusión y favoritismo.	0	0,0%	2	11,8%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 16: Obstáculos en el desarrollo de las funciones, según sexo en la I.E., según sexo.



Fuente: Tabla 16.

Interpretación.

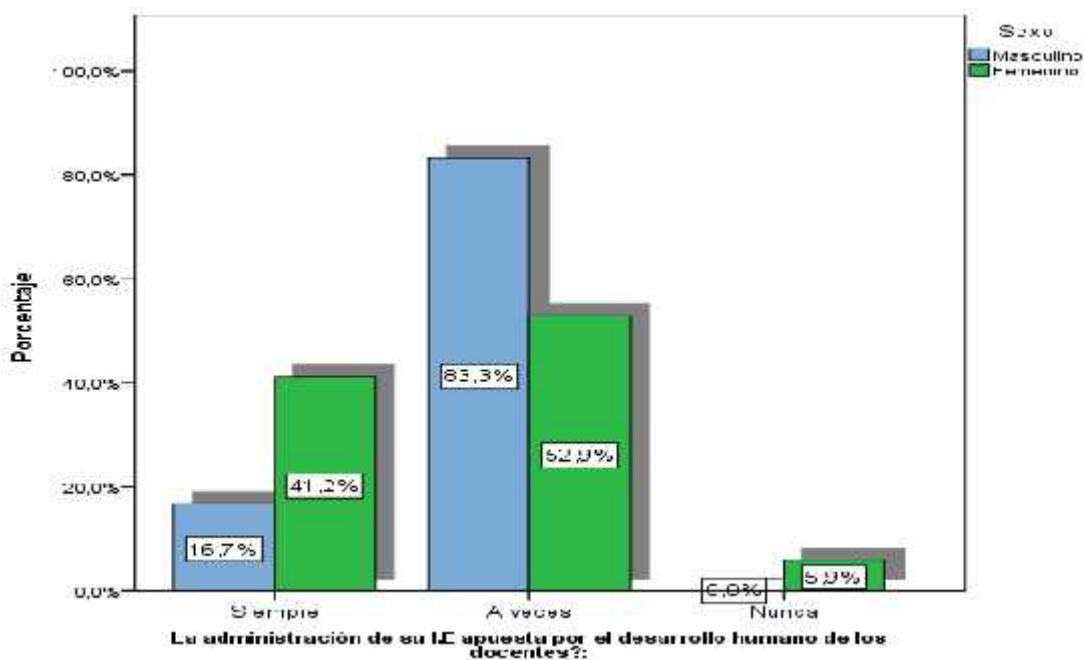
En la tabla 16 y figura se observa resultados donde se aprecia; que la mayoría de los trabajadores administrativos y docentes afirman que un 43,5% les falta recursos materiales, ya que es un obstáculo para cumplir las funciones administrativas y pedagógicas en la I.E. seguido de un 34,8% dicen que es por la falta de comunicación con los directivos. De los cuales el 50,0% son varones y el 52,9% son mujeres.

Tabla 17. Desarrollo Humano de los docentes y administrativos, según sexo.

¿La administración de su I.E apuesta por el desarrollo humano de los docentes y administrativos?:	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	7	41,2%	8	34,8%
A veces	5	83,3%	9	52,9%	14	60,9%
Nunca	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 17: Desarrollo Humano de los docentes y administrativos, según sexo.



Fuente: Tabla 17.

Interpretación.

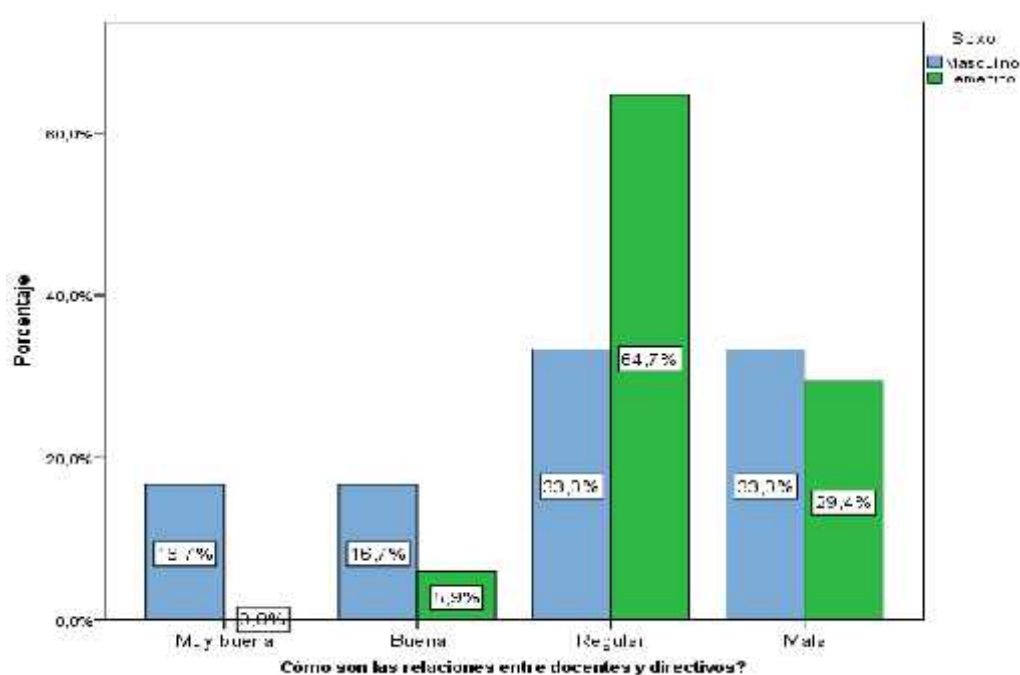
En la tabla 17 y figura se observa resultados donde se aprecia; que la mayoría de los trabajadores administrativos y docentes respondieron que un 60,9% dicen que los directivos en administrar la institución educativa “A veces” apuestan por el desarrollo humano en la I.E. De los cuales el 83,30% son varones y el 52,9% son mujeres.

Tabla 18. Relación entre trabajadores y directivos, según sexo

¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y directivos?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Muy buena	1	16,7%	0	,0%	1	4,3%
Buena	1	16,7%	1	5,9%	2	8,7%
Regular	2	33,3%	11	64,7%	13	56,5%
Mala	2	33,3%	5	29,4%	7	30,4%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 18: Relación entre trabajadores y directivos, según sexo.



Fuente: Tabla 18.

Interpretación.

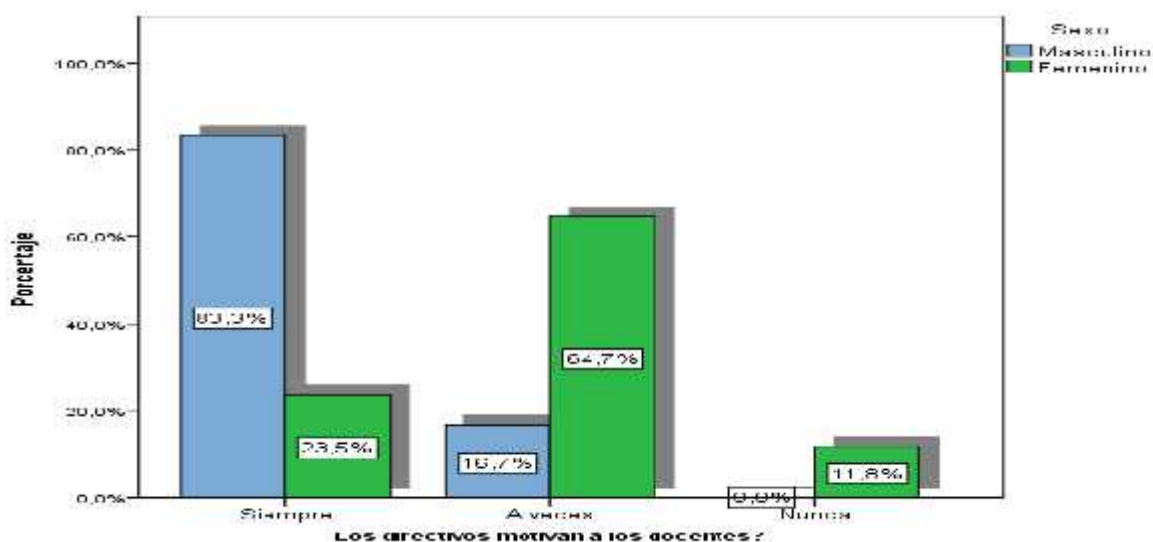
En la tabla 18 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 56,5% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría que la relación entre trabajadores (docentes) y directivos es regular, lo que significa que aún existe poca confianza entre agente educativos. De los cuales el 33,3% son varones y el 64,7% son mujeres.

Tabla 19. Motivación a los trabajadores por parte de los directivos, según sexo.

¿Los directivos motivan a los trabajadores (Especialmente a docentes?)	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	5	83,3%	4	23,5%	9	39,1%
A veces	1	16,7%	11	64,7%	12	52,2%
Nunca	0	,0%	2	11,8%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 19: Motivación a los trabajadores por parte de los directivos, según sexo.



Fuente: Tabla 19.

Interpretación.

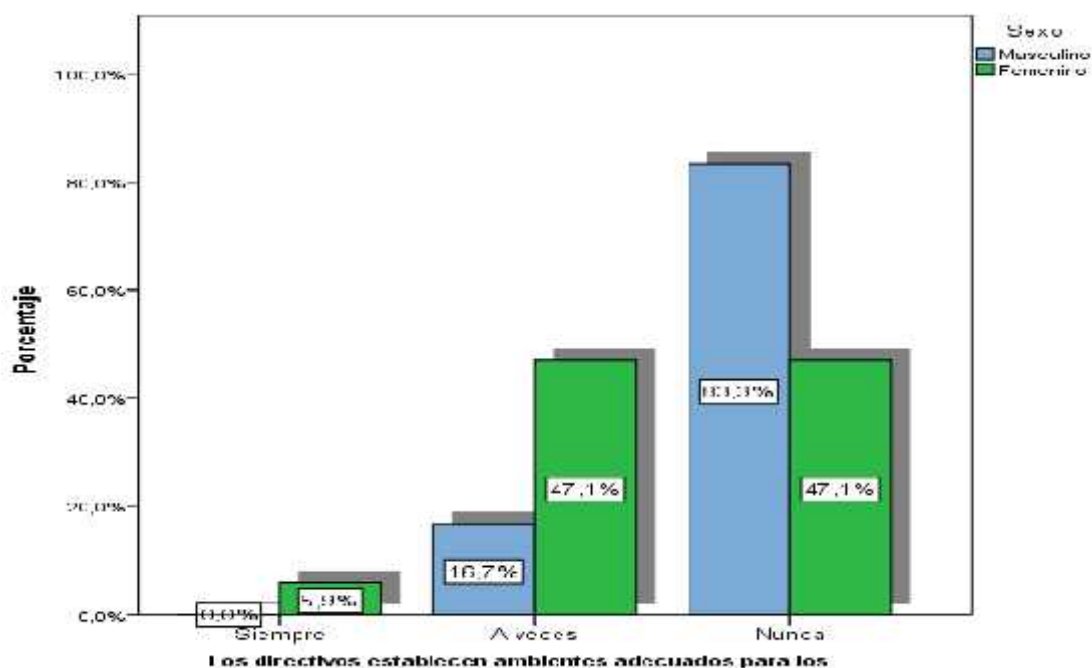
En la tabla 19 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 52,2% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría dicen que “A veces” son motivados por los directivos de la institución, lo que significa que un porcentaje minoritario aún se siente desmotivado en sus labores administrativos y académicos. De los cuales el 83,3% son varones y el 64,7% son mujeres.

Tabla 20. Los directivos establecen ambientes adecuados para los docentes, según sexo.

¿Los directivos establecen ambientes adecuados para los docentes?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
A veces	1	16,7%	8	47,1%	9	39,1%
Nunca	5	83,3%	8	47,1%	13	56,5%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 20: Los directivos establecen ambientes adecuados para los docentes, según sexo.



Fuente: Tabla 20.

Interpretación.

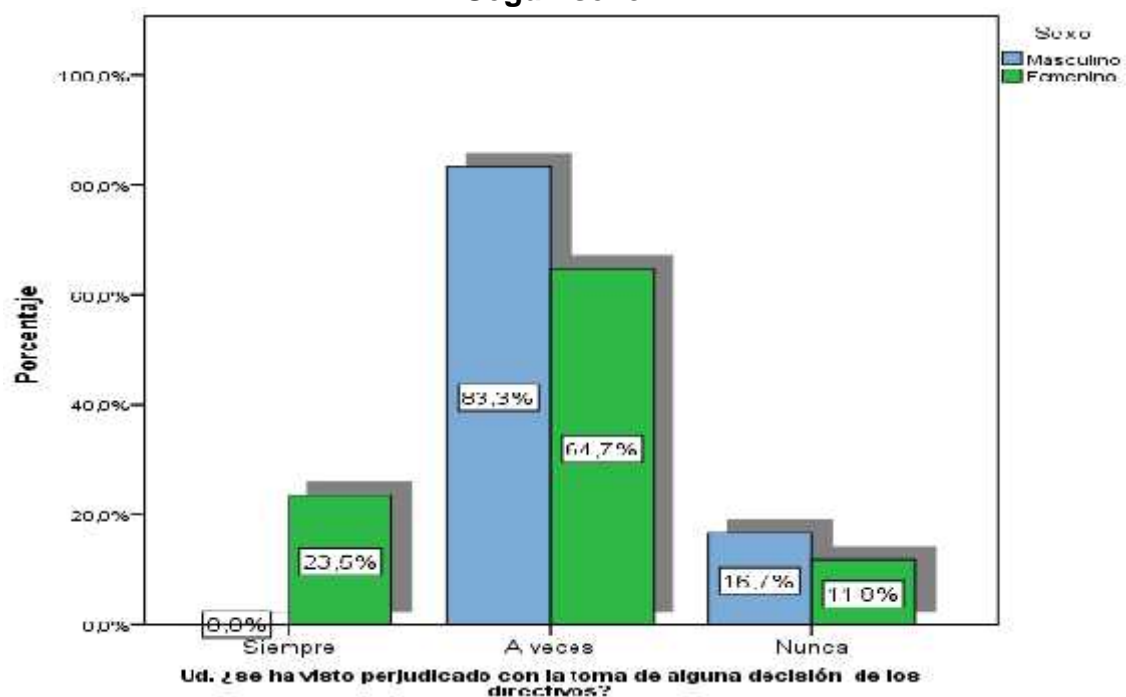
En la tabla 20 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 56,5% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría respondieron que “No existe” ambientes adecuados para docentes, lo que significa que los directivos nunca han establecido ambientes para docentes de la I.E. De los cuales el 83,3% son varones y el 47,1% son mujeres.

Tabla 21. La toma de decisión y el perjuicio que origina sobre el docente, según sexo.

Ud. ¿se ha visto perjudicado con la toma de alguna decisión de los directivos?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	0	,0%	4	23,5%	4	17,4%
A veces	5	83,3%	11	64,7%	16	69,6%
Nunca	1	16,7%	2	11,8%	3	13,0%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 21: La toma de decisión y el perjuicio que origina sobre el docente, Según sexo



Fuente: Tabla 21.

Interpretación.

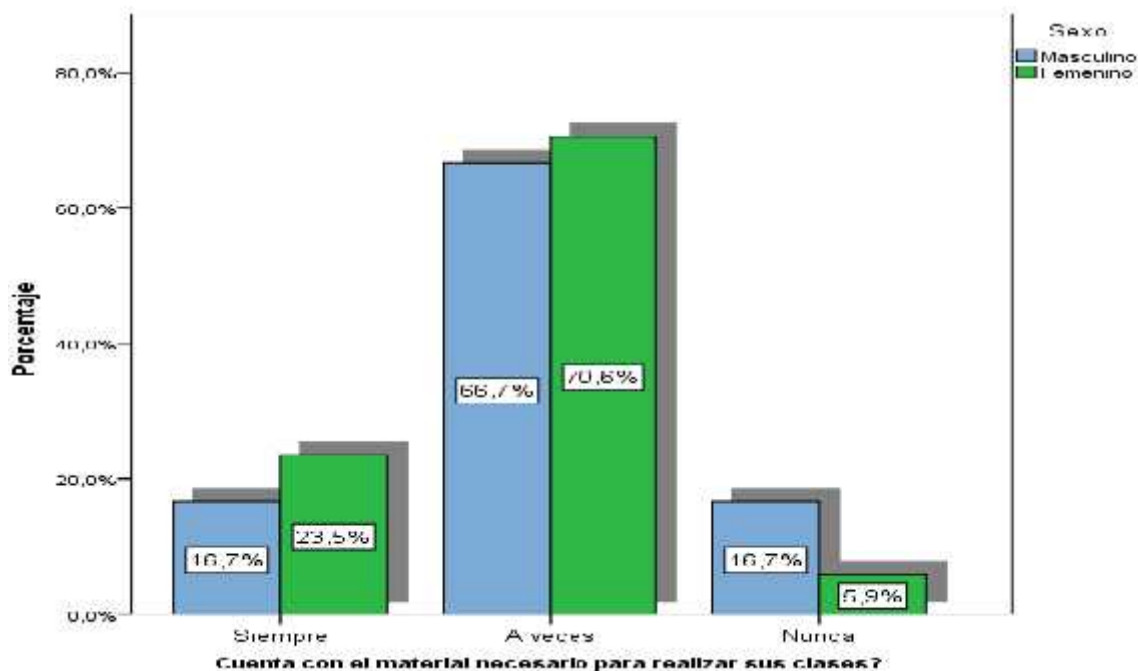
En la tabla 21 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 69,6% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría se han vistos afectados “A veces” por la toma de alguna decisión por parte de los encargados de dirigir administrativamente la I.E. De los cuales el 83,3% son varones y el 64,7% son mujeres.

Tabla 22. Material necesario para realizar sus clases, por sexo.

¿Cuenta con el material necesario para realizar sus clases?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	4	23,5%	5	21,7%
A veces	4	66,7%	12	70,6%	16	69,6%
Nunca	1	16,7%	1	5,9%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 22: Material necesario para realizar sus clases, por sexo



Fuente: Tabla 22.

Interpretación.

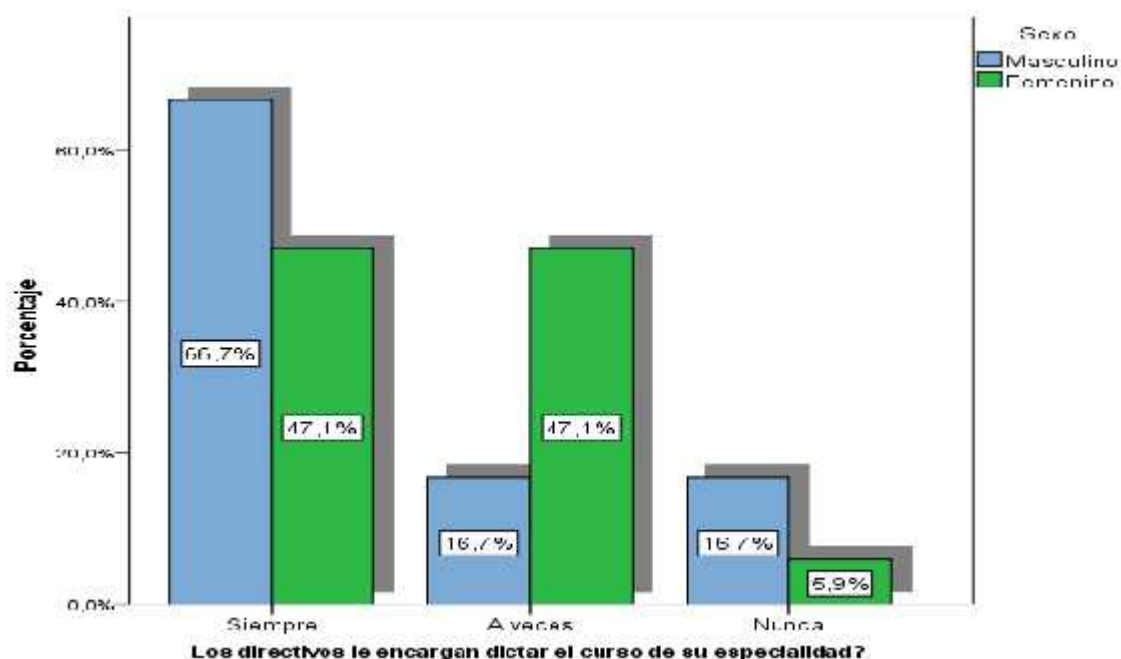
En la tabla 22 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 69,6% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría que “A veces no cuenta con material necesario para efectuar sus labores académicas, lo que significa que tienen deficiencias en desempeñar bien las funciones. De los cuales el 66,7% son varones y el 70,6% son mujeres.

Tabla 23. Especialidad y curso que dicta el docente en la institución, según sexo.

¿Los directivos le encargan dictar el curso de su especialidad?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	4	66,7%	8	47,1%	12	52,2%
A veces	1	16,7%	8	47,1%	9	39,1%
Nunca	1	16,7%	1	5,9%	2	8,7%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 23: Especialidad y curso que dicta el docente en la institución, según sexo.



Fuente: Tabla 23.

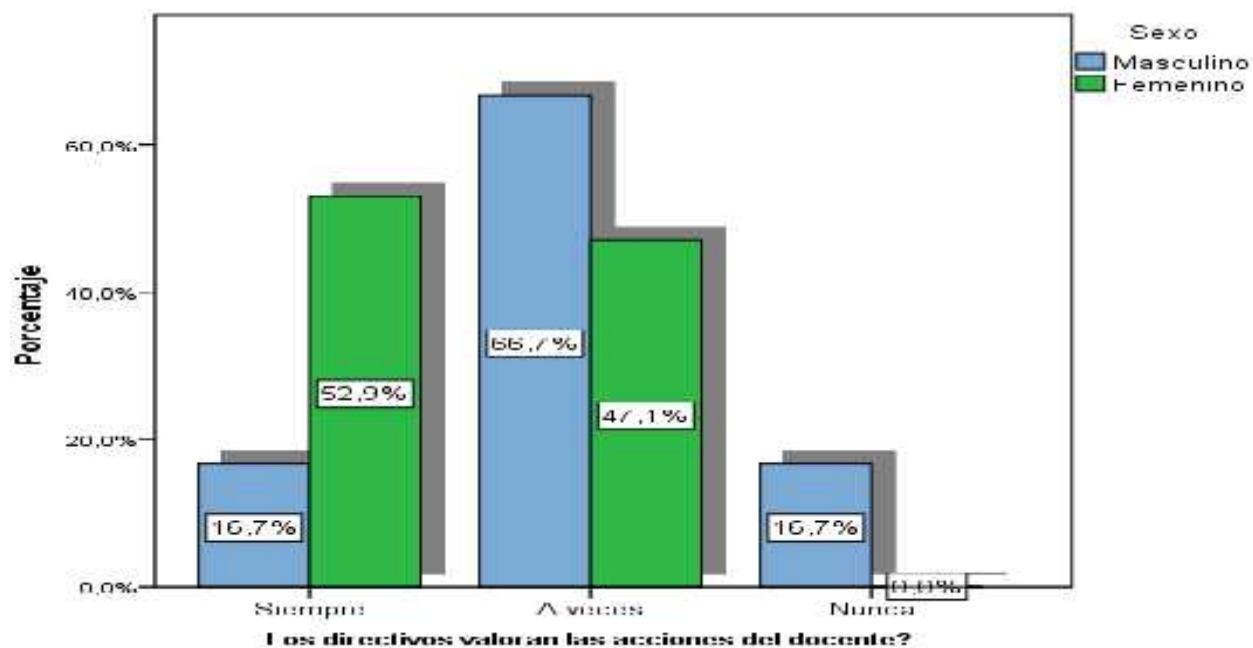
Interpretación.

En la tabla 23 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 52,2% de los trabajadores y docentes respondieron en su mayoría que “A veces” no cuenta con material necesario para efectuar sus labores académicas, lo que significa que tienen deficiencias en desempeñar bien las funciones. De los cuales el 66,7% son varones y el 47,1% son mujeres.

Tabla 24. Reconocimiento de la acción docente, según sexo.

¿Los directivos valoran las acciones del docente?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	9	52,9%	10	43,5%
A veces	4	66,7%	8	47,1%	12	52,2%
Nunca	1	16,7%	0	,0%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Figura 24: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.



Fuente: Tabla 24.

Interpretación.

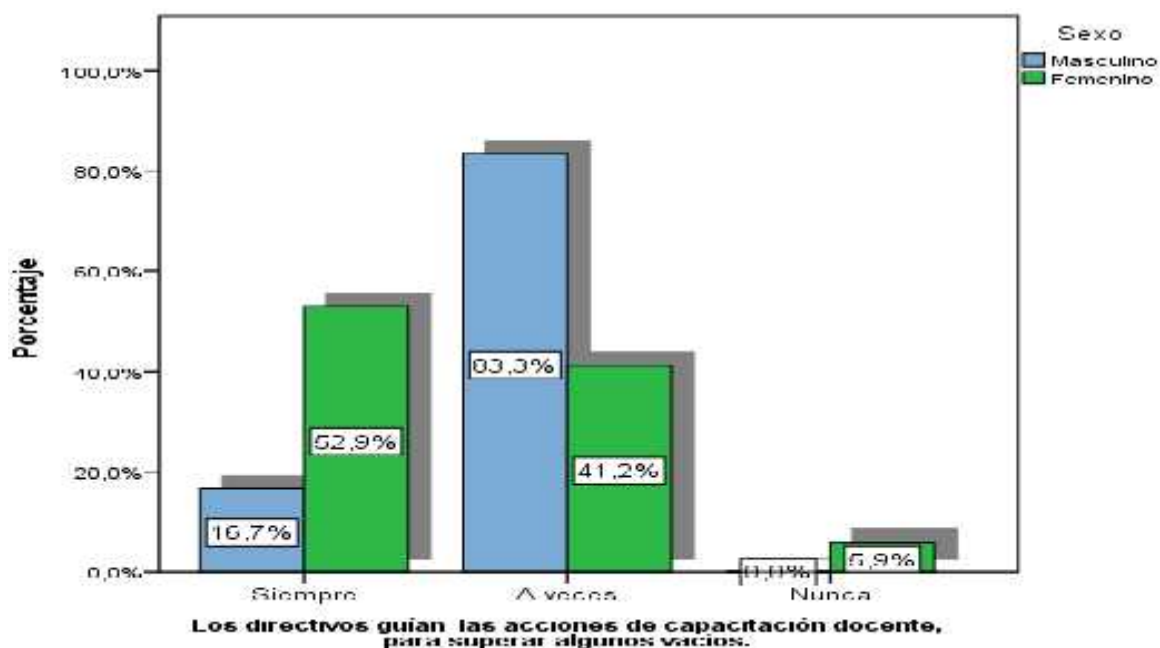
En la tabla 24 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 52,2% respondieron en su mayoría que “A veces” los responsables de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza aprendizaje no valoran permanentemente, sino de vez en cuando, las acciones del docente sus motivaciones y actitudes ante el trabajo. De los cuales el 66,7% son varones y el 52,9% son mujeres.

Tabla 25. Acciones de capacitación docente, según sexo.

Los directivos guían las acciones de capacitación docente, para superar algunos vacíos.	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	9	52,9%	10	43,5%
A veces	5	83,3%	7	41,2%	12	52,2%
Nunca	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 25: Acciones de capacitación docente, según sexo.



Fuente: Tabla 25.

Interpretación.

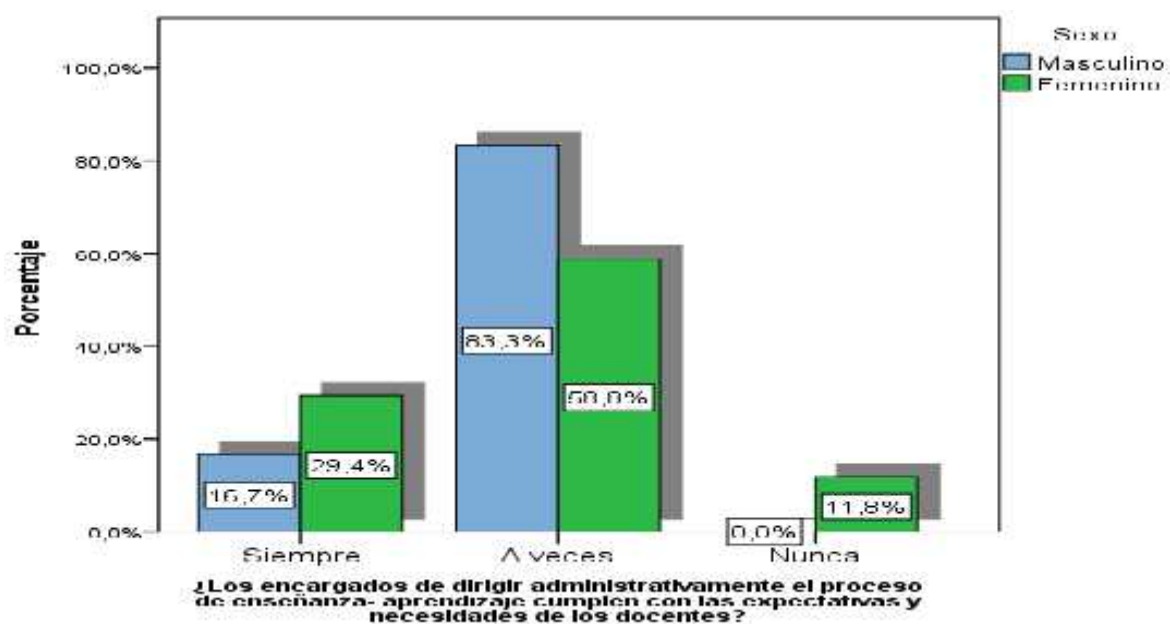
En la tabla 25 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 52,2% respondieron en su mayoría que “A veces” los responsables de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza aprendizaje han guiado las acciones de capacitación docente. Lo que significa que tienen poco interés por la capacitación del personal docente. El 83,3% son varones y el 52,9% son mujeres.

Tabla 26. Cumplimiento con las expectativas y necesidades de los docentes, según sexo.

¿Los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza- aprendizaje cumplen con las expectativas y necesidades de los docentes?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	1	16,7%	5	29,4%	6	26,1%
A veces	5	83,3%	10	58,8%	15	65,2%
Nunca	0	,0%	2	11,8%	2	8,7%
Total	6	100.0%	17	100.0%	23	100.0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 26: Cumplimiento con las expectativas y necesidades de los docentes, según sexo.



Fuente: Tabla 26.

Interpretación.

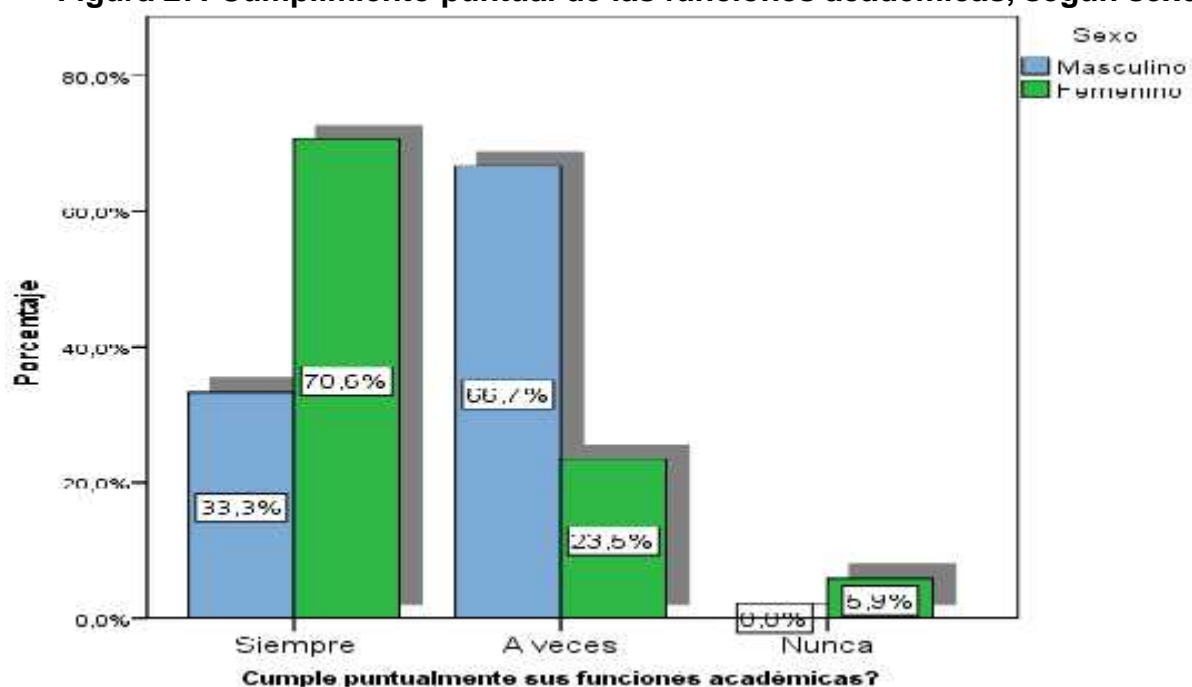
En la tabla 26 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 65,2% respondieron en su mayoría que “A veces”, es decir, de vez en cuando o no cumplen a cabalidad con las expectativas y necesidades de los docentes los encargados directivos de la I.E. El 83,3% son varones y el 58,8% son mujeres.

Tabla 27. Cumplimiento puntual de las funciones académicas, según sexo

¿Cumple puntualmente sus funciones académicas?	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino			
	n	%	n	%	n	%
Siempre	2	33,3%	12	70,6%	14	60,9%
A veces	4	66,7%	4	23,5%	8	34,8%
Nunca	0	,0%	1	5,9%	1	4,3%
Total	6	100,0%	17	100,0%	23	100,0%

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 27: Cumplimiento puntual de las funciones académicas, según sexo



Fuente: Tabla 27.

Interpretación.

En la tabla 27 y figura se observa resultados donde se aprecia; que un 60,9% respondieron en su mayoría que “Siempre”, cumplen puntualmente las funciones académicas de acuerdo a lo establecido. El 66,7% son varones y el 70,6% son mujeres.

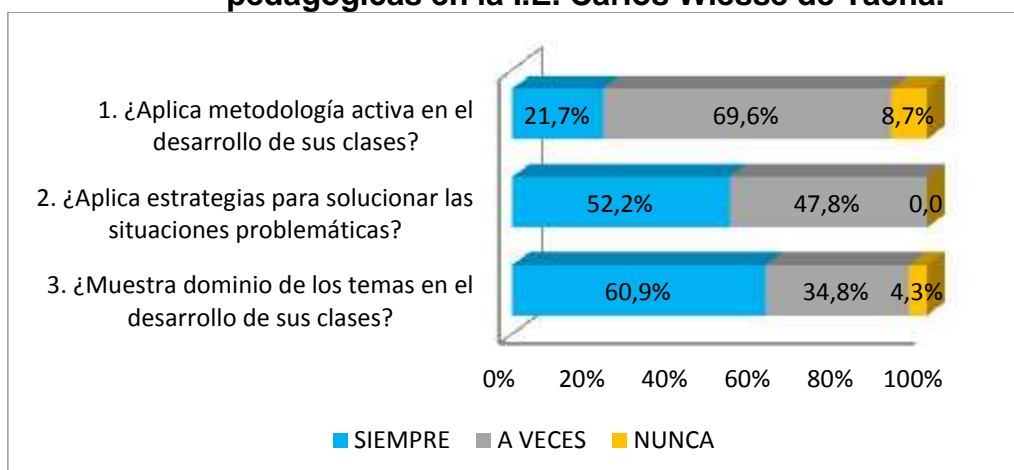
RESULTADOS SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE.

Tabla 28: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según capacidades pedagógicas en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.

Capacidades pedagógicas	Categoría de respuesta					
	Siempre		A veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%
1. ¿Aplica metodología activa en el desarrollo de sus clases?	5	21,7	16	69,6	2	8,7
2. ¿Aplica estrategias para solucionar las situaciones problemáticas?	12	52,2	11	47,8	0	0
3. ¿Muestra dominio de los temas en el desarrollo de sus clases?	14	60,9	8	34,8	1	4,3

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 28: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según capacidades pedagógicas en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.



Fuente: Tabla 28.

Interpretación

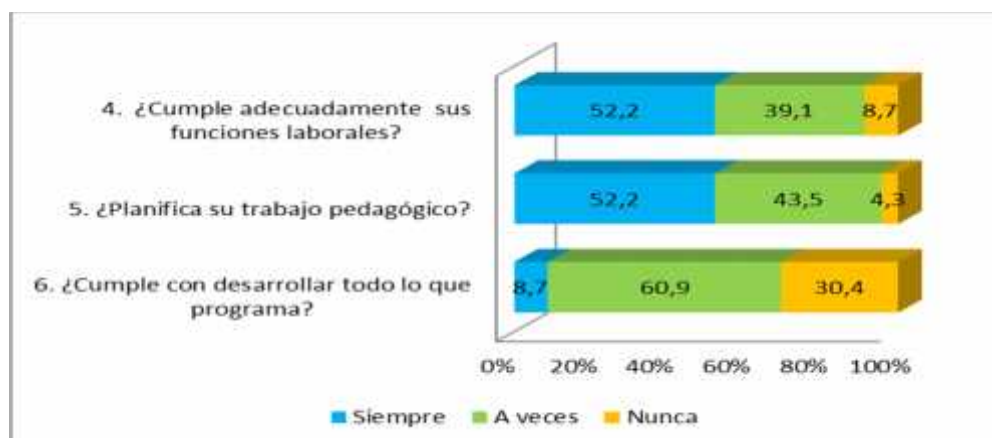
En la tabla 28 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en la categoría “*Aplica metodología activa en el desarrollo de sus clases*”, nos dice que en su mayoría un 69,6% a veces se aplica metodologías activas en el desarrollo de su clase. Con respecto a la categoría “*Aplica estrategias para solucionar las situaciones problemáticas*” nos dice que un 52,2% siempre aplican estrategias para solucionar los problemas institucionales. En la categoría “*Muestra dominio de los temas en el desarrollo de sus clases*” donde el 60,9% de ellos dicen que siempre demuestra dominio en sus temas.

Tabla 29: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según responsabilidad laboral en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.

Responsabilidad laboral	Categoría de respuesta					
	Siempre		A veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%
4. ¿Cumple adecuadamente sus funciones laborales?	12	52,2	9	39,1	2	8,7
5. ¿Planifica su trabajo pedagógico?	12	52,2	10	43,5	1	4,3
6. ¿Cumple con desarrollar todo lo que programa?	2	8,7	14	60,9	7	30,4

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 29: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según responsabilidad laboral en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.



Fuente: Tabla 29.

Interpretación

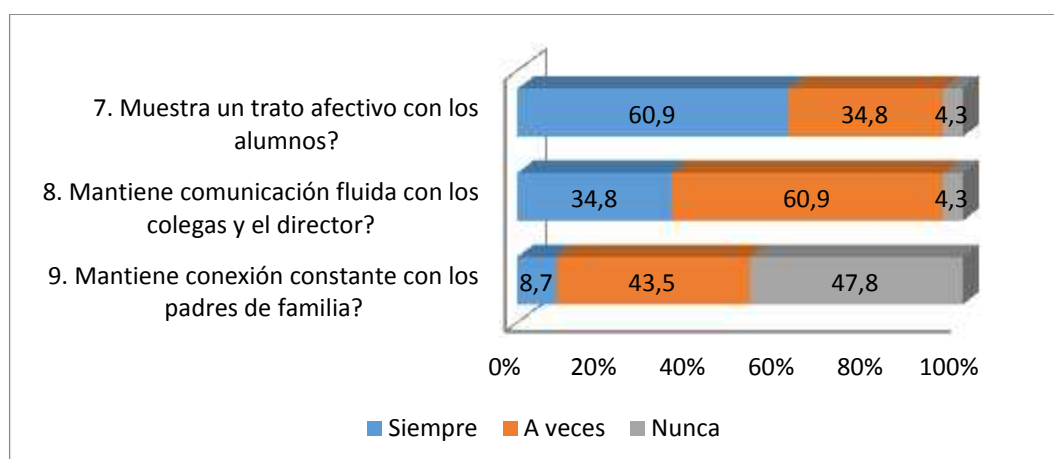
En la tabla 29 y figura se observa resultados donde se aprecia; que en la categoría “Cumple adecuadamente sus funciones laborales”, nos dice que en su mayoría un 52,2% dicen siempre cumplen sus funciones laborales. Con respecto a la categoría “Planifica su trabajo pedagógico” nos dice que un 60,9% dicen a veces planifican sus actividades pedagógicas. Sin embargo, en la categoría “Cumple con desarrollar todo lo que programa” el 52,2% de ellos dicen que siempre cumplen con todo lo que programan.

Tabla 30: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según relaciones interpersonales en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.

Relaciones interpersonales	Categoría de respuesta					
	Siempre		A veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%
7. ¿Muestra un trato afectivo con los alumnos?	14	60.9	8	34.8	1	4.3
8. ¿Mantiene comunicación fluida con los colegas y el director?	8	34.8	14	60.9	1	4.3
9. ¿Mantiene conexión constante con los padres de familia?	2	8.7	10	43.5	11	47.8

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 30: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según relaciones interpersonales en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.



Fuente: Tabla 30.

Interpretación

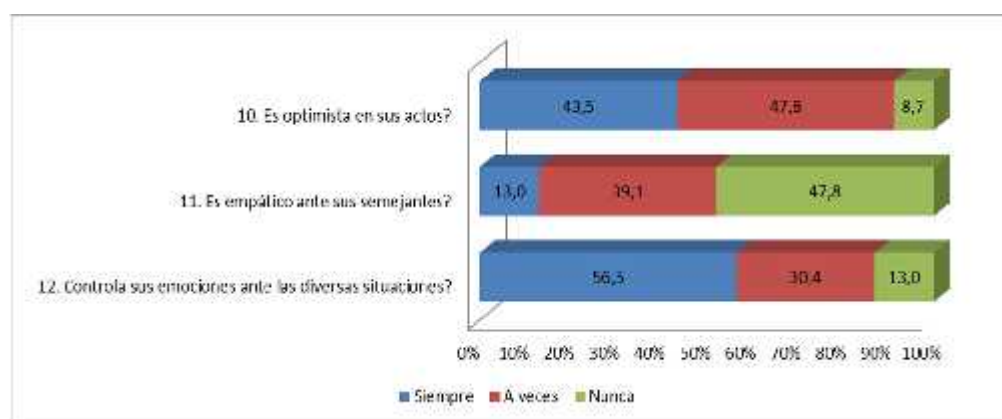
En la tabla 30 y figura se observa resultados donde se aprecia; con respecto a la categoría “*Muestra un trato afectivo con los alumnos*” el 60,9% dicen siempre dan un trato afectivo en los alumnos. Con respecto a la categoría “*Mantiene comunicación fluida con los colegas y el director*” al respecto 60,9% dicen a veces existe comunicación fluida entre los directivos y docentes. Sin embargo, en la categoría “*Mantiene conexión constante con los padres de familia*” el 47,8% dicen que no hay una Comunicación fluida entre directivos y padre de familia.

Tabla 31: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según estados emocionales del docente en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.

Estados emocionales del docente	Categoría de respuesta					
	Siempre		A veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%
10. ¿Es optimista en sus actos?	10	43,5	11	47,8	2	8,7
11. ¿Es empático ante sus semejantes?	3	13,0	9	39,1	11	47,8
12. ¿Controla sus emociones ante las diversas situaciones?	13	56,5	7	30,4	3	13,0

Fuente: encuesta administrada a trabajadores administrativos y docentes.

Figura 31: Modelo de Gestión Estratégica Educativa, según estados emocionales del docente en la I.E. Carlos Wiese de Tacna.



Fuente: Tabla 31.

Interpretación

En la tabla 31 y figura se observa resultados donde se aprecia; con respecto a la categoría “*Es optimista en sus actos*” el 47,8% dicen que a veces son optimistas en sus actos que realizan. Con respecto a la categoría “*Es empático ante sus semejantes*” el 47,8% dicen que son empáticos antes colegas de trabajo. Sin embargo, en la categoría “*Controla sus emociones ante las diversas situaciones*” el 56,5% respondieron que siempre controlan sus emociones ante cualquier situación problemática en la I.E.

3.2. Propuesta.

Para fundamentación de la propuesta teórica del presente trabajo de investigación, se ha basado en las siguientes teorías principales: Teoría Clásica de la Administración y Teoría de la Burocracia, complementándose con las siguientes teorías: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría de McGregor.

Nombre del modelo

“Modelo de Gestión Estratégica Educativa para Superar la Deficiente Administración Institucional y Pedagógica”

3.2.1. Introducción

El modelo es una propuesta fundamentada en teorías que permite entender el manejo administrativo dentro de organizaciones empresariales, las mismas que son aplicables a las Instituciones Educativas. Las estrategias organizacionales son prioritarias en la planificación, organización, dirección y evaluación de una institución. Lo que se busca es organizar en el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia) construir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), para logra el desarrollo eficiente de la función del personal, unir los actos y los esfuerzos y verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos.

3.2.2. Objetivo

Fomentar en la Institución Educativa “Carlos Wiesse de Tacna” el uso de estrategias en la gestión educativa para disminuir la deficiente administración institucional y pedagógica.

3.2.3. Fundamentación

a. En el aspecto administrativo

La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial. Henry Fayol en su Teoría Clásica de la Administración, aporta seis grupos de actividades organizacionales (denominadas funciones básicas de las empresas) y la elaboración de catorce principios gerenciales, considerados esenciales para una gerencia eficiente. Es factible adaptar algunos de estos aportes a entidades educativas, por ejemplo, de las seis actividades organizacionales, la que más se adecua es la última (funciones administrativas). Y dentro de los principios todos son adecuables al sistema educativo.

En consecuencia para que la I.E.Carlos Wiesse de Tacna funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Se menciona de esa manera a Max Weber en su Teoría de la Burocracia, que en sus características encuentra el máximo orden de la organización, por lo que es necesario una organización consolidada por normas escritas, que se base en la división sistemática del trabajo, que establece el cargo según el principio jerárquico, que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, que selecciona a las personas sobre la base del mérito y la calificación y no admite las preferencias personales, que sus recursos estén libres de cualquier control externo y que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.

b. En el aspecto pedagógico

Para mejorar los niveles de rendimiento académico de los estudiantes, es necesario que el docente tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; por consiguiente los directivos de la institución deben fomentar o gestionar capacitaciones para su personal administrativo y pedagógico; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo pedagógico, y de esta manera no caer en la improvisación del desempeño académico.

Por otro lado, es necesario que la administración educativa, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes. Es decir, esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a fortalecer la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa por resultados.

c. Técnicas

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de gestión actualizados a corte a la realidad regional y nacional, y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente. De igual forma, los docentes están en la obligación de pronosticar su currícula, material didáctico y todas las herramientas del caso, de tal forma que le permita optimizar su trabajo pedagógico, y de ésta manera mejorar la imagen y dignidad del ejercicio docente en la Institución Educativa.

3.2.4. Estructura

Equipo de trabajo

Está constituido en su totalidad por 23 gestores, siendo un personal directivo, tres personales administrativos, y veinte 20 docentes de todas las áreas curriculares de la institución educativa.

Impacto del modelo

- Excelente Administración Educativa.
- Desempeño docente eficiente.
- Rendimiento académico de los alumnos.
- Calidad educativa institucional por resultados.

–

Beneficios

- Realizar compromisos de capacitación con el personal directivo y asumir responsabilidades con la Institución Educativa, con el fin de superar la deficiente administración institucional.
- Realizar compromisos de capacitación con el personal docente y asumir con responsabilidad las obligaciones con el fin de mejorar el desempeño docente.
- Recomendar la ejecución del modelo para superar la deficiente administración institucional y el desempeño docente, y de esta manera contribuir en su rendimiento académico de los alumnos.

3.2.5. Metodología

De acuerdo al diagnóstico y necesidades observadas en la investigación se efectúan dos estrategias a las cuales denominamos:

- Charlas de capacitación especializada.
- Talleres magisteriales de capacitación

Charlas de Capacitación

Objetivo:

Conseguir que la administración institucional y pedagógica se mejore a través de la aplicación de charlas de capacitación dirigida a los 23 gestores educativos.

Contenido:

- Conceptos de administración.
- Funciones administrativas.
- Principios esenciales para una gerencia eficiente.
- Características de la estructura burocrática.
- Autoestima
- Liderazgo transformacional.
- Trabajo en equipo.

3.2.6. Funcionamiento.

En primer lugar, solicitar a los gestores educativos su participación plena y activa en el desarrollo de las capacitaciones, con la finalidad de incrementar su horizonte de conocimientos necesarios para mejorar su rol protagónico como tal. Posteriormente se da a conocer a cada participante la fecha, horario y tema, para que todos participen activamente, según charlas y talleres magistrales programados. Al término de la capacitación los asistentes son invitados a realizar observaciones por escrito con la finalidad de dar a conocer sus opiniones y sugerencias, las que servirán para enriquecer el objetivo del modelo.

3.2.7. Evaluación

Control de la puntualidad de los gestores a la capacitación a través de fichas de asistencia.

Resultados

Disposición de realizar una administración educativa eficiente por parte del personal directivo. Capacitación y toma de conciencia por parte del personal docente, referente a su desempeño y el rendimiento académico de los estudiantes.

Talleres Magisteriales de la Cooperación

Objetivo

Intercambiar experiencias administrativas y pedagógicas entre gestores de la Institución Educativa.

Funcionamiento

En forma consensuada entre el directivo y trabajadores de la Institución Educativa se establecerá el cronograma para desarrollar los talleres programados. En forma oficial se les convocará a todos los gestores para comunicarles referente a las fechas y horarios en que se llevará a cabo los talleres. Los talleres serán organizados de tal forma que permita la conducción por equipos de trabajo y en forma rotativa, con los profesores de la misma Institución Educativa.

Contenidos.**Taller Nº 01: sobre administración y sostenibilidad institucional - pedagógica.****Objetivo**

Generar en los trabajadores, así como en otros miembros de la comunidad educativa Carlos Wiesse de Tacna. Las competencias necesarias para la administración del equipo y su espacio de trabajo, desarrollando los criterios para ejercer una buena administración y garantizar el uso perdurable de los equipos.

Descripción General:

Este taller se basa en las experiencias acorde a lo observado e investigado. Pretende dar sentido a la necesidad de darle al espacio de ubicación del equipo institucional -pedagógico una serie de herramientas de administración que garanticen la calidad de los servicios que serán prestados en ellos. De igual manera, se asocia la administración con la sostenibilidad del equipo, es decir con la necesidad de asegurar recursos para que la comunidad educativa pueda seguir disponiendo de recursos informáticos por largo tiempo.

Duración: 4 horas

Participantes: El facilitador o capacitador responsable y los trabajadores de la Institución Educativa.

Recursos:

Locativos	Una sala de cómputo con por lo menos un equipo de CPU y que permita la concentración en el trabajo. Un lugar que cuente con espacios cómodos alrededor para que las personas puedan hacer el trabajo en subgrupos.	
Informáticos	Un aula o salón, mínimo uno o dos equipos de trabajo.	
Papelería	Tablero o papelógrafo Marcadores Papel periódico	Agenda de la capacitación. Cuadernos o libretas para tomar notas. Guías para las actividades
Documentos	Cartilla solución a problemas frecuentes en la administración institucional-pedagógica. Guía para la administración. Formatos, planilla de mantenimiento, formato de asignación, hoja de vida, condiciones del espacio. Documento guía práctica de equipos. Especificaciones técnicas, formato, modelo. Portafolio de la estrategia de acompañamiento pedagógico a los grupos de trabajo.	
Refrigerios	Según recursos disponibles, son responsabilidad del maestrante.	

Cuadro descriptivo general del taller

Actividad	Objetivos	Actividades	Recursos
Presentación 15 minutos	Dar a conocer los objetivos, la metodología y la agenda que se desarrollará	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los talleristas • Presentación de participantes • Entrega de agendas • Presentación de objetivos y reglas del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda para cada participante
La importancia de administrar 15 minutos	Sensibilizar a los participantes y discutir el concepto administración	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas sobre el concepto administración institucional y pedagógica • Debate y construcción colectiva de acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores
Lo real y lo escrito 30 minutos	Entender la importancia de los registros como herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión en plenaria sobre el tema • El/la capacitador presenta los formatos propuestos por el maestrante y se discuten en plenaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores • Formatos de administración elaborados por el maestrante.
Administración en acción 120 minutos	Identificar las actividades cotidianas en el uso de los equipos y analizar la importancia de la administración en esos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Simular las condiciones de administración del equipo en momentos claves a través de sociodramas por grupos • Temas: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrega del equipo</i> • <i>Asignación de tiempo a un trabajador de la I.E.</i> • <i>Aparición de un problema en la administración.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Formatos de administración
Socialización y acuerdos 60 minutos	Reflexionar sobre la importancia de la buena administración Institucional y pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir las deficiencias administrativas que se presentaron en los sociodramas y proponer mecanismos para superarlas. • Discutir el futuro de los equipos y la forma en que pueden ser renovados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores

Taller N° 02: “Los principios administrativos aplicables a la institución”

Objetivos: Dar a conocer los principios administrativos y ejemplificarlos en la realidad institucional- pedagógica

Descripción general: Este taller busca demostrar que la administración debe ser aprendida y desarrollada en la Institución para elevar la calidad educativa; se fundamenta en la Teoría Clásica de la Administración y específicamente en los 14 principios de esta teoría.

Duración: 6 horas

Participantes: El facilitador, el coordinador del taller y los trabajadores de la institución

Recursos:

Locativos	Una sala de cómputo con por lo menos un equipo de CPU y que permita la concentración en el trabajo. Un lugar que cuente con espacios cómodos alrededor para que las personas puedan hacer el trabajo en subgrupos	
Informáticos	Un aula o salón, mínimo uno o dos equipos de trabajo.	
Papelería	Tablero o papelógrafo. Marcadores. Papel periódico.	Agenda de la capacitación. Cuadernos o libretas para tomar notas. Guías para las actividades.
Documentos	Cartilla solución a problemas frecuentes en la administración institucional-pedagógica. Guía para la administración. Formatos, planilla de mantenimiento, formato de asignación, hoja de vida, condiciones del espacio. Documento guía práctica de equipos. Especificaciones técnicas, formato, modelo. Portafolio de la estrategia de acompañamiento pedagógico a los grupos de trabajo.	
Refrigerios	Según recursos disponibles, son responsabilidad del maestrante.	

Cuadro descriptivo general del taller

Actividad	Objetivos	Actividades	Recursos
Presentación 30 minutos	Dar a conocer los objetivos, la metodología y la agenda que se desarrollará	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los talleristas • Presentación de participantes • Entrega de agendas • Presentación de objetivos y reglas del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda para cada participante
Importancia de los principios administrativos en la institución. 60 minutos	Sensibilizar a los participantes y discutir los principios necesarios en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas sobre los principios administrativos. • Debate y construcción colectiva de acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores
Cómo aplicar estos principios a la realidad educativa de la institución. 60 minutos	Ejemplificar los principales principios en la realidad administrativa – pedagógica de la I.E	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión en plenaria sobre el tema • El/la capacitador presenta un principio y su ejemplo de solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores • Ejemplos elaborados por el facilitador, aplicado a la realidad.
Principios administrativos en acción (Simulaciones) 120 minutos	Identificar las funciones y áreas débiles para simular la aplicación del principio y proponer solución al problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Simular las condiciones de administración del equipo en momentos claves a través de sociodramas por grupos • Principios: • <i>Entrega del equipo</i> • <i>Asignación de tiempo a un trabajador de la I.E.</i> • <i>Aparición de un problema en la administración.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Formatos con principios de administración.
Socialización y acuerdos 90 minutos	Reflexionar sobre la importancia de los principios en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir las deficiencias administrativas que se presentaron en los sociodramas y proponer mecanismos para superarlas. • Discutir el futuro de los equipos y la forma en que pueden ser renovados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero, marcadores

Resultados:

Solidaridad, compañerismo, comunicación fluida, coordinación, orden, planificación, organización, dirección, ejecución y control.

Evaluación del taller:

Taller.....

Fecha.....

Facilitador.....

Institución.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

- 1 = Deficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bueno
- 4 = Muy Bueno
- 5 = Excelente

Evaluación del instructor

1. Mostró dominio del tema.
2. Motivó la participación del grupo.
3. La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
4. Solventó las dudas de manera:
5. La metodología aplicada en este taller fue:
6. La relación entre el instructor y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al instructor del evento?

.....
.....

Evaluación de las temáticas del taller.

1. La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
2. La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
3. La interacción entre la teoría y práctica fue:
4. Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
5. Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
6. La duración del taller lo considera:
7. La puntualidad en el inicio del evento fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al curso para mejorar?:

.....
.....

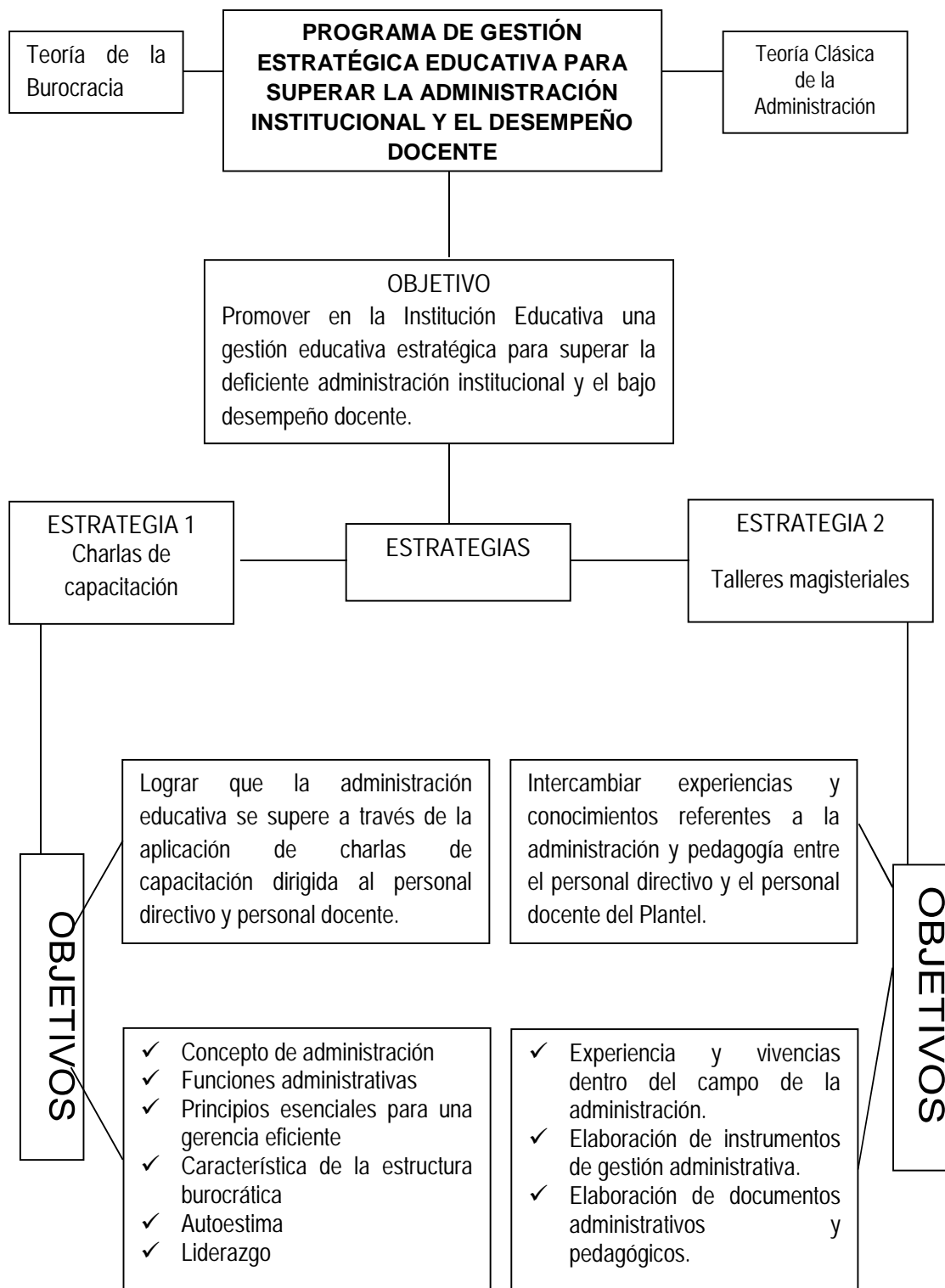
Aspectos generales del taller

1. La hora de inicio definida para el evento fue:
2. La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
3. El material estaba ordenado de manera:
4. El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
5. Las instalaciones y espacios para la realización del taller fue:
6. La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

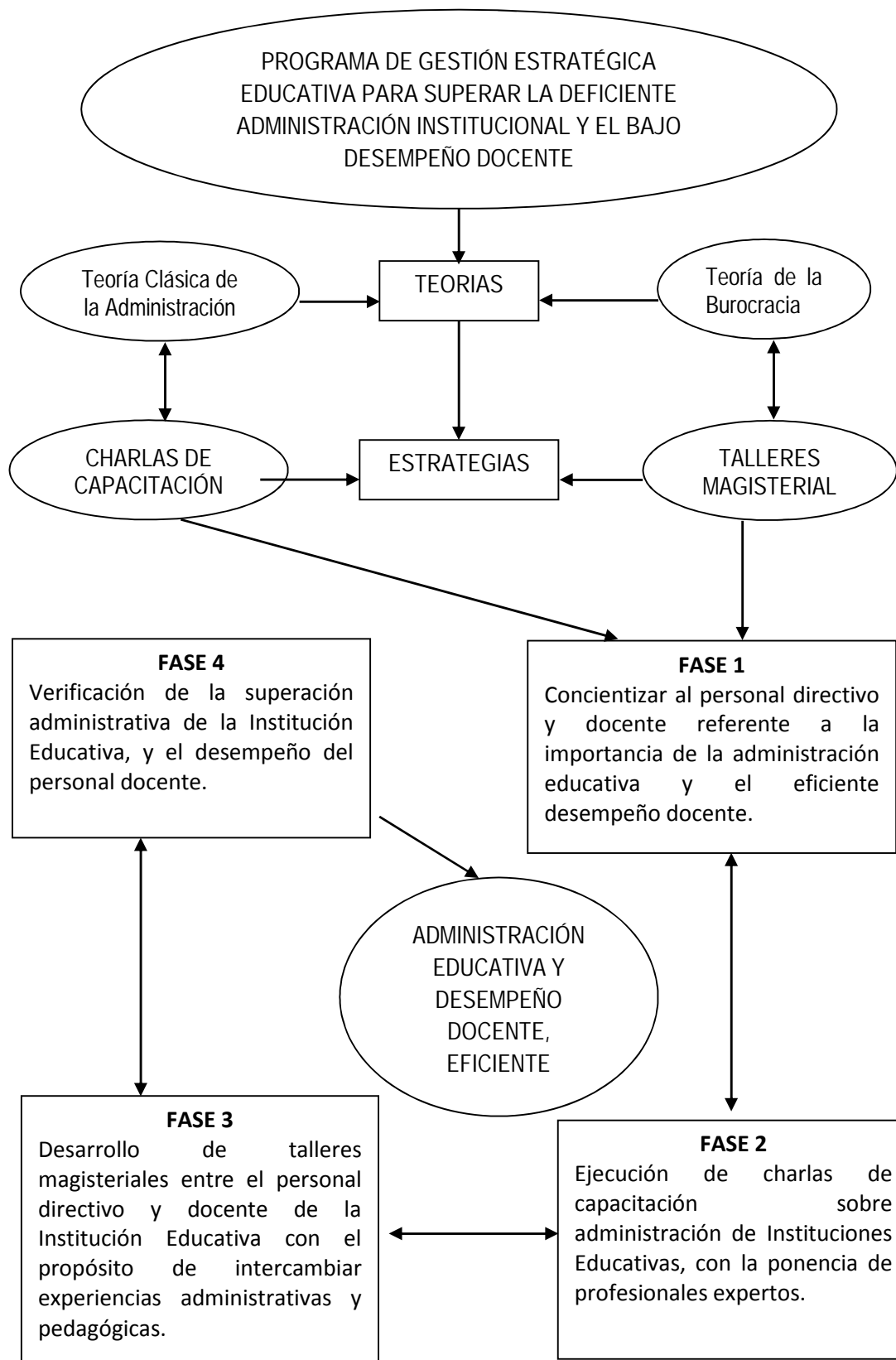
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

3.2.8. Esquema

EL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA EDUCATIVA



FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA



Cronograma de las estrategias

(Charlas y talleres de capacitación)- 2017

Fecha por estrategias	INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CARLOS WIESSE” DE TACNA																			
	Charlas de capacitación								Taller magisterial								Taller sobre administración y sostenibilidad institucional – pedagógica.			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	DIAS				DIAS				DIAS				DIAS				DIAS			
			x	x	x			x			x	x	x	x					x	x
Coordinaciones previas																				
Convocatorias de participantes																				
Aplicación de estrategias.																				
Validación de las conclusiones																				

CONCLUSIONES

Con el diseño de la propuesta modelo de gestión estratégica educativa, y su aplicación respectiva en la Institución Educativa “Carlos Wiese de Tacna”; contribuirá en mejorar las deficiencias en la administración institucional y pedagógica. Donde en su mayoría, un 95,6% de los trabajadores administrativos y docentes afirman positivamente, que con la implantación del modelo de gestión estratégica, contribuirá significativamente en optimizar la administración institucional y pedagógica en la institución educativa.

En el aspecto organizacional e institucional, se ha determinado que falta fortalecer la organización y existe la ausencia de control administrativo en la institución. Donde el 73,9% afirman que a veces hay coordinación y consenso entre directivos y personal administrativos para ejecutar trabajos administrativos; el 52,2% de los trabajadores administrativos manifiestan que existe poca comunicación y confianza entre los agentes educativos; el 69,6% de los trabajadores administrativos señalan que no se cumplen las normas y reglamentos administrativos establecidos desde los niveles de gobierno y las que se acuerdan en la I.E. y el 56,5% existe poca participación en la planeación y ejecución de actividades de la institución.

Con respecto a la administración educativa y sus procesos de gestión en la I.E. Educativa Carlos Wiese de Tacna; se ha determinado que existe obstáculos administrativos y desmotivación laboral en el personal administrativo; donde el 52,2% de los trabajadores y docentes existe poca comunicación e integración, y el 56,5% existe regular nivel de interrelación personal entre trabajadores, directivos y docentes; lo que significa que existe poca confianza y comunicación entre agentes educativos.

Con respecto a la calidad de la gestión pedagógica y didáctica de los docentes en la I. E. Carlos Wiese de Tacna; se ha determinado que un 65,2% señalan que los directivos encargados de dirigir la administración institucional y pedagógica no cumplen a cabalidad con las expectativas y necesidades de los docentes, el 43,5% dicen que existe carencia de recursos materiales pedagógicos, lo que obstaculiza cumplir eficientemente las funciones pedagógicas en la I.E. Así mismo un 69,6% no usan metodologías activas durante el desarrollo de sus clases por falta de gestión de los directivos en el apoyo de materiales y equipos pedagógicos.

RECOMENDACIONES

1. Para superar las deficiencias presentadas en la administración institucional y pedagógico de la I.E. Carlos Wiese de Tacna, de debe aplicar adecuadamente el modelo de gestión Estratégica Educativa, y con participación de los gestores educativos de la Institución.
2. Es necesario que la Institución Educativa trate de investigar y logre agenciarse de nuevas estrategias con el propósito de lograr una administración educativa eficiente.
3. Se sugiere que el modelo de Gestión Estratégica Educativa sea complementado y adecuado de acuerdo a las necesidades e intereses de la dimensión administrativa y pedagógica en la institución educativa.
4. El directivo además de capacitarse permanentemente, tiene que ser competitivo y un líder comprometido integralmente con la Institución Educativa, conocer los documentos de gestión educativa a cabalidad, gestionar cursos y capacitaciones para el personal administrativo y docente; a fin de mejorar y fortalecer la calidad del servicio educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Abarca Fernández, R. (2009). *La evaluación de la función docente debe ser instructiva*. UNESCO, Perú- Chile.
- Álvarez Medina & María de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Persona Educación, México. pag.123.
- Ascanio E. (1995). *El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.
- Barnard, Chester: (1859) *The functions of the executive*. En español *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, p.43.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima – Perú. Ediciones Abedul.
- Chamorro R. E. (2009) *Las debilidades pedagógicas en las Instituciones Educativas*. El Nuevo Día de Ibagué. Educación de Calidad. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-196547.html>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Industria Editorial Mexicana.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración: proceso administrativo*". Editorial Mc.Graw-Hill México.
- Chiavenato, Adalberto. (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia, ed. McGraw-Hill/interamericana. P.17.
- Christin A., (publicado el 14 de mayo del 2015) Individualismo y trabajo docente en equipo. Recuperado de: <http://www.desafios.edusanluis.com.ar/html>
- Crisólogo, A. (1999). *Diccionario Pedagógico*. Lima – Perú. Ediciones Abedul.
- Daft Dorothy Marcic, Richard L. (2008). *Introducción a la Administración*. 4ª edición. Thompson ediciones, España.
- Don Hellriegel, Susan J. (2007) *Administración*. Eco Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia. P.8

- Duran, Manuel. (1994). *El Liderazgo Situacional: Una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta*, Venezuela.
- Elton Mayo, George. (2001) *Teoría de las Relaciones Humanas*. FCE, México
- Fanning, M., Vásquez, M. & Noblecilla, E. (S. F). *Guía para la Elaboración de Referencias y Citas según Normas de la American Psychological Association (APA)*. Lambayeque – Perú. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Farroñan, Raúl. (2000). *Propuesta de planificación y organización del C.E.I 178 P.J. "Jesús Nazareno Cautivo"*, Monsefú, tesis no publicada, UNPRG, Lambayeque, Perú.
- Fayol, Henry. (1987). *Principios de la Administración Científica* Edición 14.
- García, G., L. (1997). *Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.
- Gibson, D. (2001). *Las Organizaciones*. Editorial MC.GRAWHILL, Santiago de Chile.
- González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- Haro, Luis. (1981). *Las Relaciones Humanas*. 4a. Edición, México. Editorial Edicol.
- Harvey, Don & Brown, Donald, (1996) *An experiential approach to organization development*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Ibarrola, María. (1992). *La evaluación del trabajo académico desde la perspectiva del desarrollo sui generis de la educación superior en México*.
- Institución Educativa Carlos Wiese de Tacna, Proyecto Educativo Institucional –PEI, 2016.
- Kotter, Jhon. (1990) *El factor liderazgo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Luviano Jiménez, David. (2002). *Marco conceptual y metodológico para evaluar el desempeño docente maestrías del CENIDET*. Cuernavaca, México.
- Llarena, Rocío (1991). *Evaluación del personal académico*. Perfiles Educativos Nº 53-54, CISE-UNAM, México.
- Oyague, M. & Sevilla, J. C. (2004) *Módulo II Investigación Científica*. Lambayeque – Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Pérez, Juan J. (2010) *“Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Dirección de Postgrado.Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ErdgarGonzalesCruz/administracion-ygestioneducativadesdelaperspectivadelaspracticadeliderazgoyejerciciodelosderechoshumanosenlaescuelanomalmixtapedronufio>.

Plan Operativo Institucional (2015 – 2020). Municipalidad Provincial de Tacna. Perú.

Ramírez Cardona, Carlos. (2007). *Fundamentos de la Administración*. Eco Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia.

Rendón S. J. (2009) Modelo de gestión educativa estratégica. Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC. Recuperado de: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/documento-modelodegestionEE.pdf>.

Rentería Ramírez, I., & Quintero Romero, N. (2009) *“Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad bolívar, en la jornada de la mañana”*. Pontificia Universidad Javeriana Maestría en Educación Bogotá-Colombia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>.

Reyes Ochoa, Luis Antonio. (2006). *Estándares de Desempeño Docente*. Universidad Silva Enríquez, Santiago, Chile.

Salas, Marcos (2007). *Modelo de administración del personal decente basado en la Teoría de los Procesos Conscientes para la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. De la UNPRG, tesis no publicada, Lambayeque, Perú.

Soria Murillo Víctor. (1994). *Relaciones Humanas*, Noriega Editores. Segunda edición. México D.F.

Vega Sosa, Alicia, (1999). *Administración*, Ed. Universidad Tecnológica de México, México.

Vélez Bedoya, Ángel R. (2007). Los clásicos de la gerencia. Colección Lecciones, Universidad del rosario.

Verau, W. & Cojal, B. (2001). *Gestión Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.

ANEXOS

GUIA DE ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Estimado(a) trabajador, solicito tu apoyo en la siguiente encuesta. Te agradeceré que contestes con veracidad y honestidad.

Edad_____ Sexo_____ Grado Académico_____

Título Profesional_____ Tiempo de servicio_____

A. Variable independiente: Administración Institucional

1. ¿Se determina por anticipado los objetivos que se debe alcanzar?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

1. ¿Las actividades se agrupan de manera lógica?

h) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

2. ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

3. ¿Hay coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

4. ¿Hay comunicación e integración en su I.E?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

6. Las funciones en las actividades académico-culturales se distribuyen de manera:

a) *Equitativa* b) *Autoritaria* c) *Consensuada*

7. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?

- a) *Involucrando al personal.*
- b) *Imponiendo órdenes.*
- c) *Capacitando en forma general.*
- d) *Realizando sesiones de trabajo*

8. ¿Tienen una meta común y un plan para alcanzar esa meta?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

9. ¿Al Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica Educativa contribuirá en mejorar la deficiente administración institucional y pedagógica en la I.E.?

- a) *Totalmente de acuerdo* b) *De acuerdo* c) *Indiferente* d) *En desacuerdo*
- a) *Totalmente en desacuerdo.*

10. ¿Los directivos tienen visión para afrontar las circunstancias y sacar provecho de ellas?

a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

11. El liderazgo del director ¿es de tipo?

a) *Democrático.* b) *Autocrático.* c) *Liberal.* d) *Situacional.*

12. ¿Se cumplen las normas y reglamentos administrativos establecidos en la I.E.?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
13. ¿Qué problemas de interés particular identifica en la administración?
a) *Ambiciona.* b) *Nepotismo.* c) *Favoritismo.* d) *Otras*
14. ¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
15. Aplica estrategias y metodologías activas para lograr los objetivos de sus actividades.
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
16. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?
a) *Falta de recursos materiales.* b) *Los directivos no respetan las labores.*
c) *Falta de comunicación con los directivos.* d) *Exclusión y favoritismo*

B. Variable dependiente: Administración Pedagógica.

17. ¿La administración de su I.E apuesta por el desarrollo humano de los docentes?:
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
18. ¿Cómo son las relaciones entre docentes y directivos?
a) *Muy buena.* b) *Buena.* c) *Regular.* d) *Mala.* e) *Muy Mala.*
19. ¿Los directivos motivan a los docentes?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
20. ¿Los directivos establecen ambientes adecuados para los docentes?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
21. Ud. ¿se ha visto perjudicado con la toma de alguna decisión de los directivos?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
22. ¿Cuenta con el material necesario para realizar sus clases?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
23. ¿Los directivos le encargan dictar el curso de su especialidad?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
24. ¿Los directivos valoran las acciones del docente?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
25. ¿Los directivos guían las acciones de capacitación docente, para superar algunos vacíos?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
26. ¿Los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza- aprendizaje cumplen con las expectativas y necesidades de los docentes?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*
27. ¿Cumple puntualmente sus funciones académicas?
a) *Siempre* b) *A veces* c) *Nunca*

Gracias por su participación....jj

FICHA DE OBSEVACIÓN PARA DOCENTES

Estimado(a) docente, solicito tu apoyo en la siguiente encuesta. Te agradeceré que contestes con veracidad y honestidad.

DATOS GENERALES

EDAD: _____ SEXO: Masculino: _____ Femenino: _____

GRADO DE INSTRUCCIÓN

- Superior Universitario: _____
- Superior no Universitario: _____
- Estudios Superiores no concluidos: _____

CONDICION LABORAL

Nombrado ☐ Contratado ☐

INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Preguntas	Categorías		
	Siempre	A veces	Nunca
Capacidades pedagógicas			
1. ¿Aplica metodología activa en el desarrollo de sus clases?			
2. ¿Aplica estrategias para solucionar las situaciones problemáticas?			
3. ¿Muestra dominio de los temas en el desarrollo de sus clases?			
Responsabilidad laboral			
4. ¿Cumple adecuadamente sus funciones laborales?			
5. ¿Planifica su trabajo pedagógico?			
6. ¿Cumple con desarrollar todo lo que programa en el proceso de aprendizaje?			
Relaciones interpersonales			
7. ¿Muestra un trato afectivo con los alumnos?			
8. ¿Mantiene comunicación fluida con los colegas y el director?			
9. ¿Mantiene conexión constante con los padres de familia?			
Estados emocionales del docente			
10. ¿Es optimista en sus actos?			
11. ¿Es empático ante sus semejantes?			
12. ¿Controla sus emociones ante las diversas situaciones?			

Gracias por su apoyo.....¡¡