



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POS GRADO

TESIS:

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN, PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN ANTONIO PUENTE PIEDRA, SAN MIGUEL DE EL FAIQUE, HUANCABAMBA, PIURA” 2014

Presentada para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTOR:

BACH. CARLOS ALBERTO AZABACHE MONZON

ASESOR:

Dr. Julio César Sevilla Exebio

Lambayeque.

TESIS

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN, PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN ANTONIO PUENTE PIEDRA, SAN MIGUEL DE EL FAIQUE, HUANCABAMBA, PIURA” 2014

CARLOS ALBERTO AZABACHE MONZON

AUTOR

Dr. Julio César Sevilla Exebio

ASESOR

Aprobado por:

DRA. ROSA GONZALES LLONTOP

Presidente del Jurado

MSC. JULIA LIZA GONZALES

Secretario del jurado

DR. JUAN AGUINAGA MORENO

Vocal del Jurado

DEDICATORIA:

El presente trabajo lo dedico a todos y todas los/las profesionales de la Educación que a través de su rol y/o función contribuyen a mejorar la Gestión Escolar, esperando además que esta investigación sirva de punto de inicio a futuras investigaciones y que los resultados de la misma constituyan en aportes a fin de que sean aprovechados con un solo propósito, el de mejorar la calidad de la Educación a nivel institucional, local, regional y nacional.

AGRADECIMIENTO

A lo largo de nuestra vida nos enfrentamos a diversas experiencias favorables y adversas, estas últimas nos marcan en algunos casos, también nos enfrentamos a desafíos y retos que se deben asumir y culminar con éxito con apoyo de seres humanos que son mi inspiración para continuar.

Gracias a mi esposa e hijos: Milka Xiomara y Carlos Anthony quienes se vieron privados de mi tiempo para dedicarle a la obtención del presente grado que hoy concluye con este aporte a la investigación.

Gracias a mi ángel en el cielo mi Madre que aun no estando físicamente en este mundo sé que desde donde se encuentre no ha dejado de iluminar mente y a mi padre, que está pendiente de mis logros.

Y al TODOPEROSO del cual estoy convencido que sin él nada de esto se hubiese logrado.

RESUMEN

Con el fin de dar inicio y potenciar los procesos de cambio en la Institución Educativa y avanzar hacia “la escuela que queremos” y lograr que todos los estudiantes aprendan y que ninguno se quede atrás, la Institución Educativa San Antonio como principal Instancia de gestión descentralizada debe procurar:

Organizar su funcionamiento poniendo como centro a los estudiantes y sus aprendizajes.

Generar un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos.

Comprometer a las familias dándoles un rol protagónico.

Articular con la comunidad para recuperar los saberes locales y los esfuerzos a favor de los estudiantes.

Implementar un Plan de Acción integral que considere el aspecto pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, para Mejorar la Gestión Escolar.

Por tal razón la Institución Educativa San Antonio necesita de una Gestión Escolar, que ponga como centro la gestión de los aprendizajes sin minimizar o dejar de lado los otros aspectos: administrativo, institucional y comunitario, lo que permitirá que ésta se convierta en una IE cada vez más acogedora.

Siendo el objetivo Diseñar un Plan de Acción que permita mejorar la Gestión Escolar de la institución educativa San Antonio, Puente Piedra, San Miguel de El Faique, Huancabamba, Piura

Y, la hipótesis, **Si diseñamos un Plan de Acción entonces mejorará la gestión escolar de la Institución Educativa San Antonio, Puente Piedra, San Miguel De El Faique, Huancabamba.**

ABSTRACT

Con in order to initiate and enhance the processes of change in the educational institution and driving toward " school we want" and ensure that all students learn and that none is left behind the Educational Institution San Antonio as the main instance of decentralized management must try : Sort functioning as a center putting students and their learning. Build a school climate of democratic coexistence and respect for all differences. Engage families giving them a leading role. Coordinate with the community to recover local knowledge and efforts on behalf of students.

Implement a comprehensive Action Plan to consider the pedagogical, administrative, institutional and community aspect to Improve School Management.

For this reason the Educational Institution San Antonio needs a School Management put as a center of learning management without minimizing or neglecting the other aspects : administrative, institutional and community , allowing it to become an IE each more inviting.

Being the target design a plan of action to improve school management school San Antonio, Puente Piedra , San Miguel of the Faique , Huancabamba , Piura And the hypothesis, if we design an action plan will then improve school management of School San Antonio, Puente Piedra, San Miguel De The Faique, Huancabamba

INTRODUCCION

Como nación tenemos la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de nuestros estudiantes así como su desarrollo integral. Esta responsabilidad requiere del esfuerzo compartido de la institución educativa, las instancias de gestión educativa descentralizada, el Ministerio de Educación, las familias, la comunidad, la empresa privada, la cooperación internacional y las instituciones de la sociedad civil.

Con el fin de dar inicio y potenciar los procesos de cambio en la Institución Educativa y avanzar hacia **“la escuela que queremos”** y **lograr que todos los estudiantes aprendan y que ninguno se quede atrás** la Institución Educativa **San Antonio** como principal Instancia de gestión descentralizada debe procurar:

- Organizar su funcionamiento poniendo como centro a los estudiantes y sus aprendizajes.
- Generar un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos.
- Comprometer a las familias dándoles un rol protagónico.
- Articular con la comunidad para recuperar los saberes locales y los esfuerzos a favor de los estudiantes.
- Implementar un Plan de Acción integral que considere el aspecto pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, para Mejorar la Gestión Escolar.

Por tal razón la Institución Educativa **San Antonio** necesita de una **Gestión Escolar**, que ponga como centro la gestión de los aprendizajes sin minimizar o dejar de lado los otros aspectos: administrativo, institucional y comunitario, lo que permitirá que ésta se convierta en una IE cada vez más acogedora.

Siendo el objetivo Diseñar un plan de acción que permita mejorar la gestión escolar de la institución educativa San Antonio, Puente Piedra, San Miguel de El Faique, Huancabamba, Piura

Y, la hipótesis, **Si diseñamos un Plan de Acción entonces mejorará la gestión escolar de la Institución Educativa San Antonio, Puente Piedra, San Miguel De El Faique, Huancabamba, Piura.2014**

Este trabajo de investigación en su CAPÍTULO I describe el problema de la investigación, ubicación, enfoque histórico, tendencias y metodología.

En el CAPITULO II, se desarrolla una exposición breve del marco teórico – conceptual, tratando los antecedentes del problema, teorías para el desarrollo del programa. Asimismo, con el marco teórico buscamos establecer y dejar en claro a la teoría que ordena nuestra investigación.

En el CAPÍTULO III, se describe el análisis y procesamiento de la información, objetivos, fundamentos, propuesta, dentro de cual se desarrollará un plan gerencial para realizar un control eficiente y de calidad en la Institución Educativa, metodología y evaluación. Finalmente, se hacen las conclusiones y se presentan los anexos y bibliografía.

INDICE

ANALISIS DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	10
DESCRIPCION DETALLADA DE LA METODOLOGIA.....	14
MARCO TEORICO.....	19
COMPETENCIAS.....	25
RESULTADOS DE INVESTIGACION.....	27
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	39
TERCERA ETAPA.....	42
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	51

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

1.1.-UBICACIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

La institución educativa San Antonio Puente Piedra, San Miguel del Faique, Huancabamba, se encuentra en la Provincia de Huancabamba es una de las ocho provincias que conforman el Departamento de Piura, en el norte del Perú, bajo la administración del Gobierno regional de Piura. Limita al norte con el Ecuador, al este con el Departamento de Cajamarca, al sur con el Departamento de Lambayeque y al oeste con la provincia de Morropón y la provincia de Ayabaca.

El distrito de San Miguel De El Faique se encuentra ubicado a 1050 msnm, al sur de la provincia de Huancabamba, en el extremo Nor-Occidental del territorio peruano, al sur de la línea ecuatorial y al Oeste del flanco occidental de la Cordillera de los Andes; entre las coordenadas geográficas de 5°23'25'' de latitud sur y a los 79°36'16'' de longitud oeste desde el meridiano de Greenwich. Su capital es la ciudad de San Miguel de El Faique, fue creada según Ley N° 15415 del 29 de enero de 1965 y se encuentra a 149 km de la ciudad de Piura. Poseen un 201.60 km² de superficie que viene a ser 4,7% del territorio de la provincia de Huancabamba en el que viven 7,6% de la población de la provincia. Limita al Norte con el distrito de Canchaque; al Sur con el distrito de Huarmaca; al Este con el distrito de Sondorillo y al Oeste con el distrito de Salitral.

1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA. La comunidad internacional viene adoptando marcos intergubernamentales a nivel mundial. Entre ellos se cuenta el Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos (de 2005 en adelante), destinado a fomentar el desarrollo de estrategias y programas nacionales sostenibles de educación en derechos humanos. En particular, el Plan de Acción para la primera etapa del Programa Mundial (2005–2007), se centra en la integración de la educación en derechos humanos en los sistemas de enseñanza primaria y secundaria.

El Departamento de Educación del Gobierno de Navarra está inmerso en la adaptación de la escuela a los retos del siglo XXI y asume, como Administración Educativa, los objetivos que en sus programas de trabajo marca la Unión Europea. También asume como propios los objetivos establecidos para la mejora del sistema educativo español en el Programa Nacional de Reformas (PNR), que se concretan en varios aspectos: mejorar los

resultados PISA en comprensión lectora, matemáticas y competencia científica; mejorar los resultados en lenguas extranjeras en las evaluaciones nacionales; elevar el porcentaje de titulados superiores en ciencias, matemáticas y tecnología; y mejorar la formación permanente.

Por su parte, las evaluaciones externas realizadas por el Departamento de Educación en segundo, cuarto y sexto curso de Educación Primaria sirven a la Administración Educativa y a cada centro como diagnóstico para identificar las áreas de mejora y diseñar planes de mejora con arreglo a las necesidades detectadas. De esta manera, el profesorado y los colegios de Infantil y Primaria conocen los resultados específicos de su centro en relación con los resultados de Navarra, lo que les permite identificar sus propias líneas de mejora y diseñar planes específicos ajustados a su realidad y ponerlos en práctica a lo largo de cada curso.

En el Perú existe consenso político y social en que mejorar la educación es la estrategia prioritaria para el desarrollo sostenible y para acceder a los beneficios del crecimiento económico y una mejor calidad de vida para todos .El marco de la Ley 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa(SINEACE), el IPEBA Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica como órgano operativo tiene por función ente otras aprobar la Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de **Gestión Educativa** de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular. La matriz de evaluación forma parte de una serie de documentos técnicos, que orientan la implementación de proceso de acreditación, como la Guía de Autoevaluación de la Calidad de la Gestión Educativa de las IIEE de Educación Básica que guiará el proceso de autoevaluación y la elaboración e implementación de Planes de Mejora. La Autoevaluación facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de la IE para tomar decisiones de mejora. La autoevaluación como etapa inicial del proceso de mejora continua puede durar entre seis y doce meses, siendo menor el tiempo de aplicación a medida que el proceso de institucionaliza como práctica sistemática en la IE, esta etapa culmina en el Plan de Mejora que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas, a partir del análisis de las causas de las principales situaciones encontradas.

3.-MANIFESTACIONES Y CARACTERISTICAS.- Dentro del marco jurídico en educación, específicamente en la Ley General de Educación N° 28044 y su reglamento. DS N° 011-2012 ED; establece que el Director es la máxima autoridad y representante legal de la IE, por tanto es responsable de la **Gestión Educativa**(Pedagógica, Institucional, Administrativa y Comunitaria).

Una eficiente, eficaz y efectiva **Gestión Escolar** compromete una variedad de aspectos tales como la Planificación, la organización, la dirección la coordinación y el control. En tal sentido resulta pertinente la preparación del Director para actuar en todos estos ámbitos y de esta manera asegurar una adecuada Gestión Escolar.

En este contexto la Institución Educativa **San Antonio** del caserío Puente Piedra, San Miguel De El Faique, Huancabamba, Piura; presenta una gestión escolar con muchas debilidades, en los cuatro aspectos de la Gestión Escolar: Gestión Pedagógica, Gestión Institucional, Gestión Administrativa y Gestión Comunitaria, lo que imposibilita que ésta se convierta en el espacio adecuado para el desarrollo de niños, niñas y adolescentes. Además de no permitir garantizar una **Gestión Escolar** que priorice el logro de los aprendizajes.

1.4.- DESCRIPCION DETALLADA DE LA METODOLOGIA

➤ **LOS MÉTODOS TEÓRICOS**

Cumplen una función epistemológica importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados.

Los datos y procedimientos teóricos crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos, hechos y fenómenos. Así pues, los métodos teóricos contribuyen al desarrollo de las teorías científicas.

✓ **El Método de análisis y la síntesis** son dos procedimientos teóricos que cumplen funciones importantes en la investigación científica.

El **análisis** es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades, además permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

La **síntesis** establece mentalmente la unión entre las parte previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.

La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis.

En el proceso de Investigación Científica predomina el análisis, atendido a la tarea cognoscitiva que abordaré en la investigación. **sobre el modelo de planificación curricular en el aula Unidocente y Multigrado. Estas operaciones no existen independientemente una de otra, el análisis del objeto de estudio se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos del modelo de planificación curricular como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.**

✓ **El Método de abstracción**, es un procedimiento importantísimo para la comprensión del objeto “**planificación curricular**”. Mediante ella se destaca la propiedad o la relación de las cosas y fenómenos, este procedimiento no se limita a descartar y aislar alguna propiedad en relación al objeto asequible a los sentidos, por medio de la abstracción el objeto es analizado en el pensamiento y descompuesto en conceptos abstractos. Las definiciones abstractas conducen a la reproducción de lo concreto por medio del pensamiento sobre la base del análisis y la síntesis.

✓ **El Método Histórico**, (tendencial) está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de la **planificación curricular** en su sucesión cronológico; para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. El estudio de la historia del objeto en toda su diversidad con sus zigzags y cualidades ha de conducir a la comprensión de su lógica, de sus leyes de desarrollo internas y de su causalidad.

✓ **El Método Inductivo Deductivo**, en la actividad científica la inducción y la deducción se complementan entre sí; a partir del estudio de numerosos casos particulares, a través de la inducción se llega a determinar generalizaciones, leyes empíricas, las que constituyen puntos de partida para definir o confirmar formulaciones

teóricas. A partir de dichas formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a pruebas atendiendo a las generalizaciones empíricas obtenidas por los procedimientos inductivos. De ahí que solamente la complementación mutua entre estos procedimientos nos puede proporcionar un conocimiento verdadero sobre la realidad de la **planificación curricular en el aula unidocente y multigrado**.

➤ **MÉTODOS EMPÍRICOS**

Los métodos de investigación empírico-experimentales con lleva toda una serie de operaciones prácticas con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características propiedades fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial. Los métodos de investigación empírico, representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado.

✓ **La observación científica.**

La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación **“planificación curricular”**. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. La observación como procedimiento puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: en su etapa inicial se usa para la formulación del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación. En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis. Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

✓ **La entrevista.**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de **la planificación curricular en el aula Unidocente y Multigrado**, tiene importancia educativa; y depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La entrevista va a estar estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista sea aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el problema desde un punto de vista extensivo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las

preguntas a fórmulas por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia, en este caso para recoger información sobre los **procesos de planificación curricular**.

✓ **La encuesta.**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado

CAPITULO II MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo a la investigación realizada en las diferentes universidades y linkografía se obtuvieron los siguientes antecedentes:

El Estudio realizado por Escamilla Tristán Sergio Antonio en su tesis titulada “**NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA UN BUEN DESEMPEÑO PROFESIONAL**”, realizada en la Universidad Autónoma de Barcelona – 2006, con el propósito de identificar las necesidades de formación de los directivos de educación básica del Estado de Nuevo León, con la participación 4467 directores de educación preescolar, primaria y secundaria y una muestra de 310 directores seleccionaos por el método aleatorio sistematizado; llegando a las siguientes conclusiones:

En su primera conclusión sostiene que los directores ejercen una modalidad directiva en la que el tipo de liderazgo que prevalece es el burocrático y con un estilo de dirección autocrático, los docentes y funcionarios coinciden en que los directores deben ejercer una modalidad directiva con un tipo de liderazgo y un estilo directivo democrático.

En su segunda conclusión considera que en la tarea de organizar el trabajo escolar, los directores tienen dificultades para realizarla con profesores, alumnos y padres de familia en: la planeación de trabajo, la toma de decisiones y su relación con la comunidad

En su tercera conclusión manifiesta que los principales obstáculos que afectan la actuación directiva son: deficiente percepción salarial, exceso de tareas administrativas, falta de clarificación de las tareas para el desempeño de la función directiva y escasa relación con la comunidad y la excesiva normatividad.

En su cuarta conclusión, sostiene que la mayoría de directores no ha recibido una formación especializada para ejercer su desempeño directivo. Sin embargo, la mayoría la valora como muy importante para su desempeño.

En su quinta conclusión, sostiene que desde la perspectiva del cambio educativo la escuela como organización ha de transitar de una cultura centralista a la conformación de un ambiente autónomo y democrático que permitan incorporar la flexibilidad para potenciar el trabajo colegiado, horizontalizar la toma de decisiones en una dinámica colaborativa con apertura al entorno para promover la participación de la comunidad educativa y transitar de una institución que enseña a una institución que aprende.

Consideramos que es apropiada la formación profesional de los directores para garantizar su desempeño de manera eficiente considerando su capacidad para dirigir la institución, liderar al grupo humano que de él depende y el manejo de estrategias para el beneficio institucional. Este trabajo es un buen aporte al recoger la información necesaria para proponer los estándares de formación para los docentes directivo.

El estudio realizado por RUBEN ESCALANTE FRISANCHO en su tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INDEPENDENCIA AMERICANA “DE LA REGIÓN AREQUIPA 2009**, realizada en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, con la finalidad de proponer un modelo de gestión educativa Institucional basado en las teorías científicas de la gerencia educativa estratégica en la perspectiva de mejorar la calidad de la gestión Educativa en la Institución Educativa “Independencia Americana “de la Región Arequipa 2009. A fin de lograr un liderazgo, planificación, organización, comunicación y su ejecución; para mejorar la calidad educativa. Para lo cual trabajó con una muestra de estudio constituida por docentes, y administrativos de la institución en mención. El cual llegó a las siguientes conclusiones:

En su primera conclusión sostiene que las diferencias observadas en la efectividad del sistema de gestión educativa establece la necesidad de aplicar un modelo de gestión Educativa Institucional en toda la institución educativa con el objeto de navegar hacia un éxito competitivo futuro.

En su tercera conclusión afirma que el modelo de gestión Educativa Institucional es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad educativa y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia institución.

En su cuarta conclusión manifiesta que el modelo de gestión Educativa Institucional es un instrumento potencial de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia que contribuye a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las Instituciones públicas.

De las conclusiones anteriores podemos afirmar que el modelo de la gestión educativa institucional efectivamente contribuye a mejorar la participación de la comunidad educativa para lograr la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas.

El Estudio realizado por Ramos Casaverde, Miguel Ricardo y Santa Cruz Morán, Elena del Socorro en su tesis titulada: **"INFLUENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONSENSUADA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS "JORGE BASADRE" Y "NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO" DE PIURA, EN EL AÑO 2005 - 2006"**, realizado en la Universidad César Vallejo. Escuela Internacional de Postgrado - Facultad de Educación. Piura, 2007, con la finalidad de contribuir en los actores educativos a una toma de conciencia de la importancia de la planificación estratégica consensuada, como proceso y concreción para una gestión de calidad e ir logrando el desarrollo personal de los trabajadores de las entidades educativas en mención; con una muestra de estudio de 5 directivos, 135 docentes y 24 administrativos. Del trabajo realizado llegaron a las siguientes conclusiones:

En su primera conclusión plantean que el proyecto educativo institucional garantiza una adecuada gestión administrativa como se pudo comprobar a través de las opiniones de los actores educativos de la IE Jorge Basadre que en un alto porcentaje afirmaron que si se formula el Proyecto Educativo Institucional participando activa y consensuadamente.

Así mismo en su quinta conclusión sostienen con respecto a la gestión del servicio administrativo, los actores educativos de la IE Jorge Basadre, opinaron que luego de la aplicación de los talleres de capacitación: "Trabajando juntos el planeamiento estratégico institucional, se logra un cierto nivel de eficiencia mientras los actores educativos de la IE Nuestra Señora del Perpetuo Socorro sostienen que el servicio administrativo que se ofrece es eficiente, pero requiere fortalecer algunos aspectos de la gestión administrativa.

Es significativo recalcar la importancia de elaborar oportunamente los instrumentos de gestión administrativa para garantizar el eficiente logro de los objetivos propuestos, mediante el trabajo coordinado de los actores educativos, que al recibir una pertinente capacitación fortalecen sus capacidades para participar activa y consensuadamente en el planeamiento estratégico institucional.

1.2. BASE TEÓRICA

GESTIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA REFORMA DE LA ESCUELA En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando: • Una gestión escolar homogénea con practicas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, • Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, • Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales, Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos, • Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa, Directivos con prácticas autoritarias o permisivas, Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada. La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función

La escuela que queremos se organiza en tres componentes cuya sinergia permitir. Alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los y las estudiantes.

1. Gestión de los procesos pedagógicos
2. Convivencia democrática e intercultural
3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad

1. La gestión de procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre si que emprende el colectivo de una escuela liderado por el equipo directivo, para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el Cambio de los procesos pedagógicos.

En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia.

2. La convivencia democrática e intercultural está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así las relaciones interpersonales basadas en el buen trato son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad; fortaleciendo los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.

3. El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se

enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común.

Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) manifiesta que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN

Establecimiento de metas y expectativas Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

Obtención y asignación de recursos de manera estratégica

Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los **recursos que no se obteniendo**, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo

Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feed back a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertos en liderazgo, implica mayor influencia.

Asegurar un entorno ordenado y de apoyo Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

El liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos , y en el marco de una propuesta de buen desempeño .

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores es de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, y en el marco de **La escuela que queremos**, se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio.

El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes para garantizar un acompañamiento acorde a la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

- **Marco de Buen Desempeño del Directivo.** Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación. Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de **6 competencias** que integran un real específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo

el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

COMPETENCIAS

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación, 2012a, 17).

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo.

En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el **actuar directivo es contextual**, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El **liderazgo se construye liderando** y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento típico puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el **compromiso y la responsabilidad** moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todos y todas.

DESEMPEÑOS

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señala anteriormente en la definición), la mayor de desempeños son evaluables con observación in situ.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta veintiún (21) desempeños

(Marco de Buen Desempeño del Directivo MINEDU 2013)

Características de un director(a) con liderazgo pedagógico

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características: **Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto. **Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación. **Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo

Estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico

Las estrategias básicas que permiten gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente:

EL MONITOREO, Proceso de recojo y análisis de información de los procesos Pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.

EL ASESORAMIENTO, Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido. En el caso del monitoreo,

se requiere para su implementación la previsión y uso de herramientas o instrumentos, como:

Un cuaderno de campo.

Fichas estructuradas de observación en aula.

Encuestas de opinión a los estudiantes y familias.

Para llevar a la práctica el asesoramiento pedagógico, se necesita prever y

Utilizar herramientas, como:

Un listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente (Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas .MINEDU 2013)

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1.1. CARÁCTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN ANTONIO.

Aplicado la encuesta con relación a la medición de la Gestión Educativa en la IE., se ha logrado observar los siguientes resultados:

TABLA Nº 01

CUENTA CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LA INSTITUCIÓN

INDICADOR	N	%
SI	5	30
NO	13	70

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE San Antonio

El 30% de los participantes opina que la gestión educativa de su institución si cuenta con objetivos estratégicos y el 70% que no cuenta con dichos objetivos. Dicho resultado, al contrastarlo con los Principios de la Gestión Educativa (primer componente de la gestión), y dentro de él, con la Dirección Estratégica, la encargada de formular en la institución los objetivos, las estrategias, acciones y el de comprometer la organización con su éxito (Cabrera, 2010), se demuestra que en la institución estudiada, al no contar con tales objetivos como opina el 70% de los participantes encuestados, se concluye que la gestión educativa presenta limitaciones de planificación; y al mismo tiempo, de una Dirección Estratégica.

TABLA Nº 02
DESCRIBEN LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS
DE LA INSTITUCIÓN

INDICADOR	N	%
DESCRIBE SIN CLARIDAD ALGUNOS OBJETIVOS	4	20
NO DESCRIBEN LOS OBJETIVOS	14	80

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE San Antonio.

El 20% de los participantes, describen sin claridad algunos objetivos y el 80% no lo describen los objetivos .Cabrera (2010), sostiene que la planificación es el proceso de selección de objetivos, metas y previsión de

las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa educativa; por cuanto, en la institución educativa el 80% de participantes al no describir los objetivos estratégicos de la institución cuando se les pide, no solo genera un indicador para comprender que la gestión educativa de la institución carece de Dirección Estratégica, sino también, de una Planificación Estratégica.

TABLA N° 03
**PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DE
OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATEGICAS**

INDICADOR	N	%
PARTICIPA	5	30
NO PARTICIPA	13	70
TOTAL	N = 18	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE.

El 30% de los participantes en el estudio, opina que participa en la formulación de los objetivos y acciones estratégicas de la institución y el 70% no participa. Este resultado al relacionarlo con la organización, y de la forma como lo concibe Cabrera (2010), como la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas, significa que la empresa educativa, debe proveerse de una estructura social y de brindarle

a dicho organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento, por lo que, según el 70% de los involucrados, al opinar que no participan en la formulación de los objetivos y las acciones estratégicas, es señal que la gestión educativa en la institución presenta una desorganización y como consecuencia no existe cooperación, haciendo improductiva y más costosa su gestión, y al mismo tiempo los participantes no conocen los roles específicos para lograr el éxito de una excelente gestión.

TABLA Nº 04

INSTRUMENTOS QUE SE REGISTRAN LOS OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATEGICAS

INSTRUMENTOS	N	%
PAT	5	30
PEI	5	30
OTRO	8	40

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE San Antonio.

El 30% de participantes que integran el estudio afirman que los objetivos y acciones estratégicas se registran en el Plan Anual de Trabajo, otro 30% lo hace en el Proyecto Educativo Institucional y el 40% en otros instrumentos que no se detallan. Los directivos educacionales necesitan de dos dimensiones para la utilización de la dirección y en particular de la planeación estratégica; una **conceptual**, que abarca los elementos teóricos

y metodológicos que determinan la actitud del ejecutivo hacia la necesidad de la proyección y su ocupación por todo lo que debe hacerse para alcanzar los resultados deseados, y otra **operativa**, vinculada a las herramientas esenciales que debe utilizar para que la estrategia se elabore e implemente con calidad (Cabrera, 2010). Por ello, al determinarse que los objetivos y acciones estratégicas para la gestión se registran en el Plan Anual de Trabajo (30%) y en otros (40%) que no se detallan, resalta que los que participan de la gestión en la institución carecen de nociones conceptuales y operativas, porque dichos elementos deben ser registrados en el Proyecto Educativo Institucional, como herramienta de gestión a mediano y largo plazo, y a la vez instrumento principal de la gestión estratégica en el contexto educacional.

TABLA Nº 05

PARTES DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

PARTE DEL PEI	N	%
Identidad, Diagnóstico, Propuesta Pedagógica, Propuesta de Gestión	2	10
Propuesta Pedagógica, Propuesta de Gestión	2	10
No opina, No sabe	14	80

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE.

El 10% de participantes describe que la Identidad, el Diagnóstico, la Propuesta de Gestión y la Propuesta Pedagógica conforman la estructura del Proyecto Educativo Institucional; otro 10% describe que es la Propuesta Pedagógica y la Propuesta de Gestión y el 80% No opina, No sabe. Como se analizó anteriormente, la gestión estratégica requiere de la función de dos dimensiones, una conceptual y la otra operativa (Cabrera, 2010), en ese sentido, si el 80% de participantes No opina, No sabe, significa que presentan limitaciones conceptuales en relación al instrumento estratégico como es el PEI, y al mismo tiempo, en relación a su elaboración, por cuanto es un indicativo, para poder afirmar que la institución educativa no cuenta con PEI estratégicamente formulado y materializado en la práctica.

TABLA Nº 06

FORMAS DE ORGANIZARSE EN LA INSTITUCIÓN

FORMAS	N	%
Por equipos y comisiones	2	10
Director-Plana Docente- Alumnos-APAFA- Comunidad	2	10
No opinan, No saben	14	80

Fuente:

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE San Antonio.

El 10% de participantes en la institución se organizan por equipos y comisiones, otro 10% por cargos (Director, Plana Docente, Alumnos, APAFA, Comunidad) y El 80% No opinan, No saben. En la opinión de Cabrera (2010), una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados, en ese sentido, los resultados descritos, con referencia al 80% que no opina no sabe, sugiere que la gestión educativa en la institución carece de una estructura organizativa definida, y del mismo modo, de un organigrama consensuado, mostrando de este modo que existe dificultades e imprecisión en la asignación de responsabilidades y que bloquea al sistema de comunicación y a la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos institucionales previstos.

CUADRO Nº 07

PLAN DE CONTROL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE SU INSTITUCIÓN

INDICADOR	N	%
SI	9	50
NO	9	50

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE.

El 50% de participantes aseguran que si cuentan con un Plan de Control de la Gestión Educativa de su institución y el otro 50% aseguran que no tiene dicho Plan de Control. Para Cabrera (2010), el control, es una práctica

permanente en la empresa educativa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas. Pues, al observarse una contradicción de opinión en los participantes si es que cuentan o no con un Plan de Control de la gestión en la institución (50%), por cuanto no se cuenta con un plan de control, y esto aún más se vislumbra cuando anteriormente se afirma que no se cuenta con un PEI.

CUADRO Nº 07

INDICADORES DEL PLAN DE CONTROL

INDICADOR	N	%
DESCRIBEN INCORRECTAMENTE	4	20
NO DESCRIBEN, NO SABEN	14	80

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE San Antonio

El 20% de participantes describen incorrectamente los indicadores que conforman el Plan de Control de la Gestión Educativa y el 80% No describen, No saben. El Control en una institución Educativa, establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la

congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis (Cabrera, 2010), por cuanto, el 80% de participantes al No describir Ni saber los indicadores que conforman el plan de control, conceptualmente carecen de puntos de referencias y reglas para medir la congruencia de la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión.

TABLA Nº 08

INSTRUMENTOS QUE DEFINE Y GUIA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN

INDICADOR	N	%
CORRECTAMENTE	0	0
PARCIALMENTE (RI)	18	100
INCORRECTAMENTE	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE.

El 100% de participantes describe de manera parcial y señalando como único instrumento el Reglamento Interno. Cabrera (2010), señala que el componente estructura organizativa de la gestión está conformado por el organigrama, Manual de Organización de Funciones, Manual de Procesos Administrativos, situación, que según opinión de los participantes el 100%, opina de forma parcial los instrumentos que guía la estructura organizativa, es el Reglamento Interno, cuando los instrumentos esenciales que guían son el organigrama, MOF y MPA.

TABLA N° 09

RELACION ENTRE INDICADORES Y ÁREAS BÁSICAS DE LA GESTIÓN

INDICADOR	N	%
CORRECTAMENTE	0	0
INCORRECTAMENTE	2	10
PARCIALMENTE	16	90

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la IE.

El 10% de participantes relaciona incorrectamente indicadores con las áreas básicas de la gestión y el 90% lo hace de forma parcial. Para Cabrera (2010), las áreas básicas son lo: Institucional, Pedagógico y Administrativo, que pertenecen al componente gestión de procesos; en ese sentido la opinión del 90% de los participantes al relacionar con algunos indicadores dados, establecen una relación con la áreas básica de forma parcial. Esto es un indicador para atreverse a confirmar que los líderes de la gestión en la institución presentan limitaciones teóricas y operativas, en relación al conocimiento y el saber hacer de los procesos de gestión.

En conclusión, la gestión presenta las siguientes características:

- La comunidad educativa de la IE, presenta limitaciones teóricas para conceptuar con singularidad lo que es la gestión educativa y los componentes que lo conforman.
- Dentro de los principios de gestión, muestran limitaciones en la Dirección, planificación, organización y control lo cual hace vulnerable

una gestión estratégica pertinente y oportuna para la eficacia, eficiencia y efectividad del éxito institucional.

- Dentro del conocimiento estructura organizativa, muestran dificultades para conceptualizar y operativizar los instrumentos que orientan los objetivos, visión, roles, tareas, acciones, comunicación, cultura organizacional de una eficiente gestión estratégica.
- Dentro de los procesos de gestión, no concibe con singularidad teórica práctica las áreas que concretizan la gestión educativa, lo que hace vulnerable, liderar en beneficio de una gestión estratégica que tiene como fin educativo el logro de los aprendizajes de los estudiantes, a través de acciones estratégicas desde el área pedagógica, que tiene como esencia el currículo.
- Al presentar limitaciones conforme lo descrito, al mismo tiempo de no contar con un PEI ni con objetivos institucionales formulados participativamente, hace que se asuma la tarea de la gestión de forma tradicional y desordenada.
- Al existir limitaciones de cooperación y de una estructura organizativa definida, ni una planificación explícita cuyo punto esencial es contar con un PEI, por cuanto no permite un liderazgo gerencial pleno, con visión de corto, mediano y largo plazo.

3.1.2. CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

I. FUNDAMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el modelo se incorporó el modelo de gestión de la planeación estratégica corporativa y la planeación indicativa en las unidades de operación, con el fin de definir la nueva misión, visión y políticas institucionales. Este ejercicio se continuó en los negocios y luego se complementó con talleres en las seccionales y las clínicas para explicar la manera como

debería aplicarse la planeación operativa y el sistema de medición de la gestión, por medio de cuadros de mando con indicadores de logros para cada actividad relevante.

La planeación estratégica orienta, conduce y controla los procesos de modernización tecnológica y sirve a la vez de marco para el acompañamiento de los cambios, por medio de proyectos de liderazgo de grupo que involucra la promoción de los valores corporativos, la misión, el entendimiento de la visión y el análisis de los objetivos estratégicos.

El modelo de se estructura teniendo en cuenta los siguientes referentes teóricos:

- Amplio uso de la planeación estratégica
- Administración por Procesos
- Automatización de la Gestión o TIC.
- Responsabilidades concretas y medición de la gestión y control
- Sentido ético del servicio público (código de ética).
- Relaciones matriciales entre negocios y soportes técnicos.

El modelo de gestión parte de una administración orientada por procesos permanentes de planeación que permitieron conocer los cambios en el entorno de los negocios y la capacidad de la empresa para acomodarse a ellos.

Así como la estructura debe adecuarse a los procesos, la administración se adelantó dentro del contexto de los procesos y subprocesos. Se preocupó por que la mayor parte de las operaciones rutinarias se automatizaran y su manejo fuera descentralizado.

II. PLATAFORMA ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Visión: En la próxima década, seremos una empresa educativa altamente competitiva en servicio y calidad educativa, con práctica de valores que permita la inclusión, la atención de la diversidad y la equidad de una educación para todos.

Misión:

- Ofrecer excelentes servicios en el sistema de servicio educativo con principios éticos y de manera rentable, para reinvertir en toda la sociedad y en especial en los sectores más vulnerables de la población.
- Trabajar incansablemente en el cambio organizacional y la consolidación de una cultura deservicio al cliente en toda la institución.

- Asegurar el desempeño competitivo del servicio a través del mejoramiento continuo y la medición de la gestión de nuestros procesos y servicios, con el concurso de todos sus servidores.
- Mantener la mayor participación social y liderar el estudio de la problemática de mejoramiento educacional para orientar la búsqueda de soluciones y servir al Estado de moderador del sistema.

Estrategias corporativas:

- La empresarialización y corporativización social pública de la entidad institucional como líder de servicio educacional.
- La competitividad basada en el cambio de cultura institucional y la administración del conocimiento, apoyada en la modernización tecnológica y de procesos.
- Convivir con la comercialización y el mercadeo, tomando como eje el servicio público de una educación para todos y todas, en un entorno de globalización y de competencia, con el fin de mejorar la fidelidad de los asociados y sostener una amplia participación en el mercado y el servicio como un derecho.
- La planeación como una actividad orientada permanente que nos permita anticiparnos al futuro y enfrentar con seguridad el presente.
- El desarrollo continuo del talento humano, de acuerdo con los cambios en procesos y tecnología y con la cultura de la empresa competitiva.
- La innovación permanente de los procesos, productos, relaciones estructurales y aplicaciones de la tecnología.
- **Fortalecimiento financiero por medio de una mayor afiliación y recaudo, mejor cobro de cartera y lucha contra la evasión y austeridad máxima en los gastos.**

Objetivos estratégicos corporativos.

- Fortalecer estructural y financieramente la Institución, para que prevalezca como líder de servicio educacional en las próximas décadas.
- Mejorar la relación con nuestros afiliados para satisfacer sus necesidades y expectativas individuales y de grupo.
- Lograr un clima positivo y cordial de trabajo que permita a cada servidor desarrollarse y realizarse personalmente, garantizando su mayor productividad.
- Desarrollar un sistema de inteligencia organizacional, basado en el aprendizaje colectivo e institucional.

- Modernizar los procesos, tecnología, y la gestión administrativa con el fin de tener una empresa efectiva en sus servicios.

PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO

En el que el establecimiento educativo **recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión**. La **autoevaluación** permite a la institución identificar sus **fortalezas y oportunidades**, con lo que podrá definir y poner en marcha un **plan de mejoramiento** en la siguiente etapa.

La autoevaluación debe ser liderada por el director, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Para esto debe contar con el apoyo del equipo de gestión institucional y del consejo directivo, así como con la activa participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa.

PASOS	ACTIVIDADES
Revisión de la identidad institucional	Comparación entre los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo.
	Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto.
	Análisis de la pertinencia del PEI con respecto al proceso de integración Institucional.
	Definición de acuerdos sobre la visión, la misión y los principios.
Evaluación de cada una de las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera, gestión de la comunidad) teniendo en cuenta los criterios de inclusión	Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional.
	Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión.
	Evaluación de cada una de las áreas de la gestión.
	Evaluación de los resultados del índice de inclusión
Elaboración del perfil institucional	Organización de los resultados de la valoración de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión en un formato completo.
	Identificación visual de los aspectos críticos de los procesos y componentes de cada área de gestión.
Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento	Identificación y análisis de las fortalezas institucionales.
	Identificación y análisis de las debilidades institucionales.
	Identificación y selección de las oportunidades de mejoramiento prioritarias y susceptibles de trabajar en un plan.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento es un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes de la institución, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación.

PASOS	ACTIVIDADES
Formulación de los objetivos	Análisis y priorización de los factores críticos.
	Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento.
Formulación de las metas	Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento.
Definición de los indicadores de resultados	Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de mejoramiento.
Definición de las actividades y de sus responsables	Definición de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.
	Definición de los responsables de la realización de cada una de las actividades.
Elaboración del cronograma de actividades	Elaboración del cronograma de actividades para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.
Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento	Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento.
Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa	Socialización del plan de mejoramiento.

TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El seguimiento requiere de la participación responsable y comprometida de las diferentes instancias del establecimiento educativo, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo de gestión. Esto, por sí sólo, contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la

generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Hay diferentes formas de valorar un plan de mejoramiento. Cuando esta labor se realiza durante su implementación, se habla de seguimiento o evaluación de proceso. Su propósito principal es detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o limitan el logro de los resultados. Por lo tanto, lo que se busca es establecer en qué medida son adecuadas las acciones para lograr los objetivos propuestos.

A su vez, la evaluación de resultados pretende comparar lo logrado en el desarrollo del plan con lo propuesto inicialmente; la de impacto busca establecer si, como consecuencia de la ejecución del mismo, los beneficiarios de un proyecto y el equipo gestor presentan cambios duraderos.

PASOS	ACTIVIDADES
Montaje del sistema de seguimiento	Diseño de los formatos de recolección de información.
	Definición de los mecanismos de recolección de información.
	Establecimiento de formas de presentación de la información.
Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento	Preparación de la información para realizar el seguimiento.
	Realización del seguimiento.
Evaluación del plan de mejoramiento	Preparación de la información para realizar la evaluación.
	Realización de la evaluación.
Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento	Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO: MARCO LÓGICO

El Plan de mejoramiento construido participativamente en las Instituciones Educativas se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para autoconocerse y redefinirse de tal modo que se logre alcanzar los resultados esperados en los estudiantes, lo cual sólo es posible dentro de una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo que apunten a la prestación de un servicio educativo con criterios de eficiencia ,calidad y equidad ;pues, el plan de mejoramiento no

es otra cosa que la proposición de operar el Proyecto Educativo Institucional de forma mejorada.

La concepción de mejoramiento de la Institución, se concreta a partir de las acciones realizada en el proceso de integración desde las gestiones administrativa, pedagógica y directiva; **el apoyo de la planeación estratégica para el diseño de la ruta del plan de mejoramiento y la aplicación de metodologías como del Marco Lógico.**

Marisabel Maldonado et al (2007) sostiene que la técnica del **Marco Lógico es una herramienta metodológica, que puede ser aplicada en organizaciones educativas, por cuanto permite focalizar una problemática, cuyo tratamiento contribuye a la mejora de la escuela y en la creación de una cultura para el cambio.** El empleo de esta técnica posibilita la identificación de una necesidad de mejora, integrando expectativas, intereses, emociones y opiniones de los involucrados en la escuela estudiada. Los resultados se expresan en una serie de instrumentos: Análisis de los Involucrados, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico. Esta técnica para fomentar el consenso y compromiso de los actores en torno a los problemas que atenderán, las acciones a emprender y los resultados que desean obtener.

La herramienta del Marco Lógico sirve para detectar necesidades de mejoramiento. Para lograr este propósito se aplican cinco instrumentos, en la secuencia siguiente: Análisis de los Involucrados, Análisis de los Problemas, Análisis de los Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz del Marco Lógico:

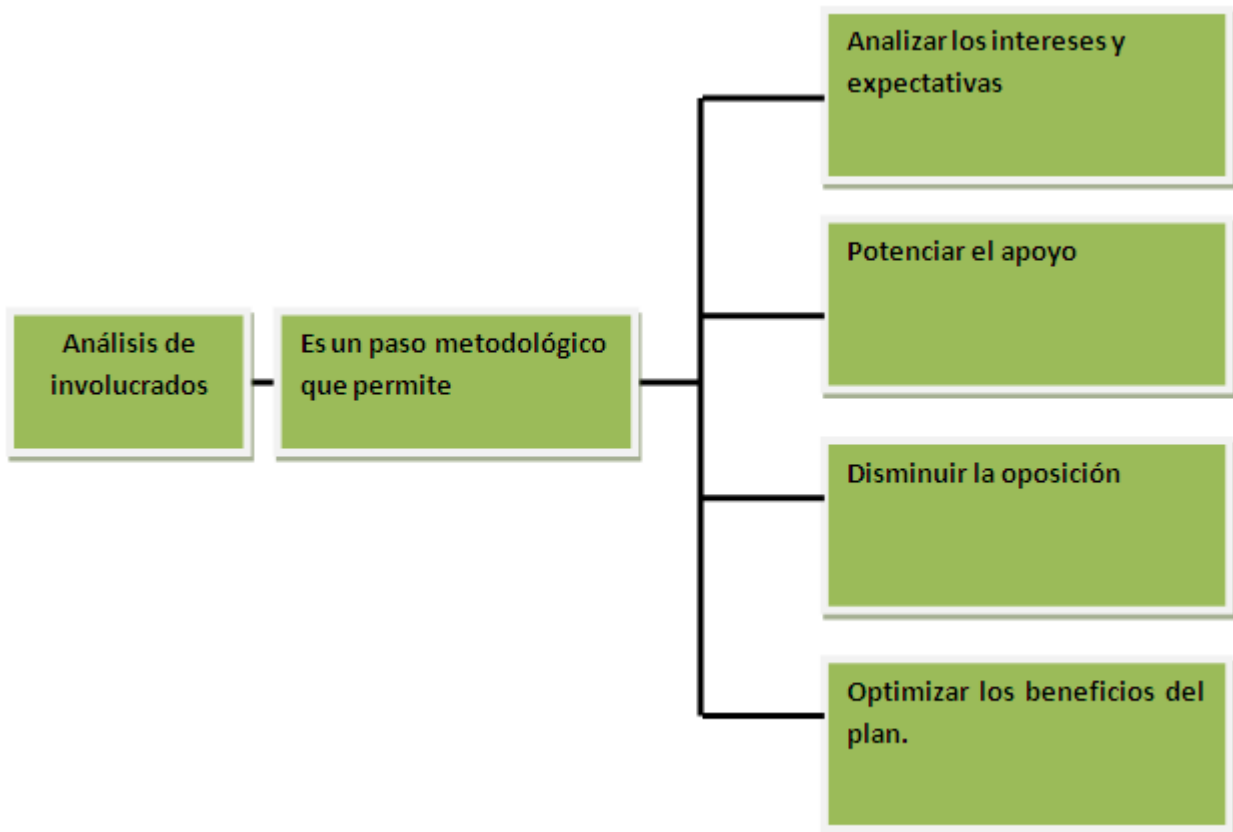
- **IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS**

Involucrados son todas las personas y organizaciones que tienen injerencia en el abordaje de determinado problema o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente al buscarle solución.

Según Héctor Medina (2009) es un análisis que consiste en identificar a todos los individuos, grupos y organizaciones que afectan o son afectados por los problemas (u oportunidades) de la situación considerada.

Eduardo Aldunate (2004) recomienda la necesidad para el buen desarrollo de un plan de mejoramiento reconocer a todos los involucrados, examinar sus intereses y expectativas con el fin de aprovechar y potenciar el apoyo de los involucrados, disminuir la oposición y conseguir el apoyo de los indiferentes.

Para la identificación de involucrados se utiliza las herramientas siguientes: el mapa de relaciones, el juego de roles y la tabla de expectativas fuerza.



- **ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

El análisis de involucrados es fundamental para poder obtener información sobre los intereses, problemas percibidos, recursos, intereses en una estrategia y conflictos esenciales. A partir de esta información se identifica el problema central, sus causas y consecuencias. El análisis del problema consiste en examinar de manera precisa, clara y completa, los problemas existentes, además, identificar el problema central, con las causas que lo provocan y los efectos que produce.

Para realizar el análisis del problema se utiliza la herramienta del árbol de problema. El cual es un instrumento que ayuda a comprender la problemática y expresar la relación que existe entre el problema, las causas que lo originan y los efectos que provoca.

Ricardo Muller (2010) recomienda los siguientes pasos para elaborar el Árbol de problemas:

- Colocar el problema principal en el centro. La descripción de éste debe lograrse por consenso entre los participantes y debe estar formulado en pocas palabras.
- Identificar los otros problemas que son causas directas del problema principal (que son las causas inmediatas) y colocarlos debajo del problema de desarrollo, las cuales están basadas en la cadena de valor o en el proceso productivo de cada propuesta.

- Seguir colocando otros problemas con el mismo principio: que sean causas de los problemas anteriormente encontrados (causas mediatas o de segundo nivel). Proseguir hasta llegar a las causas que son raíces.
- Identificar los efectos del problema principal, tanto los inmediatos como los mediatos, y colocarlos por encima de éste.



• ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

El modo más práctico de definir un objetivo es analizar la situación deseada, es decir de la situación del problema solucionado.

Edgar Ortegón et al (2005) sostienen que los objetivos son las guías del estudio y constituyen la proyección al futuro de una situación que los afectados consideran deseable. A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general, que corresponde, frente al problema, en términos de una acción positiva con el fin de contar con un punto de referencia para la definición de propósitos más específicos y la búsqueda de posibles alternativas de solución. También es necesario describir los objetivos específicos, estos son las soluciones concretas que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado. El objetivo específico es el logro de una situación deseable.

Para el análisis de los objetivos se utiliza la herramienta de árbol de objetivos. El cual es una herramienta que sirve para mostrar la situación que se alcanzaría cuando sean solucionadas todas las situaciones negativas incluidas en el Árbol de Problemas. Expresa una relación Medio-Fin. En este sentido, la palabra medio significa la acción más conveniente para hacer realidad un motivo al que se le denomina fin.

Iván Silva (2003) sugiere seguir los siguientes pasos para elaborar el árbol de objetivos:

- Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. Haciendo el símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel. Como se puede comprender, si el segundo no es más que poner en blanco el primero, es muy importante haber confeccionado bien el árbol de causas y efectos, para poder llegar a buenos fines y medios. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema.
- Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

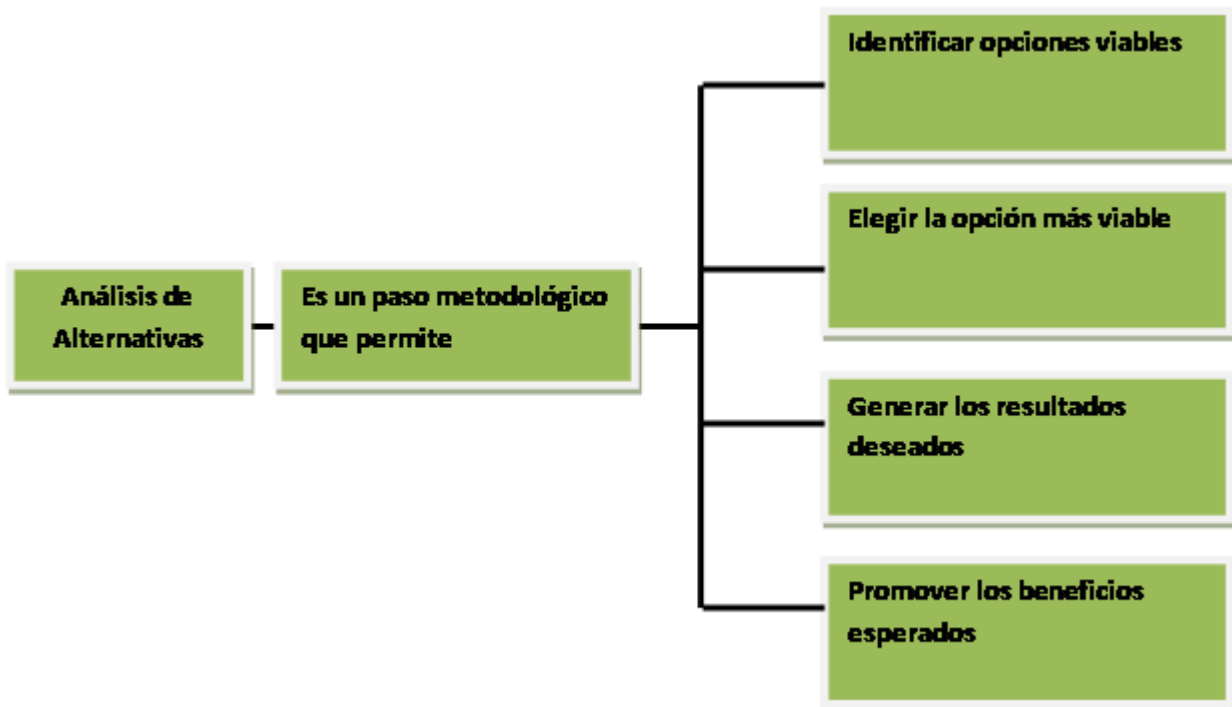


- **IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS (ACCIONES DE SOLUCIÓN)**

Después de elaborar el árbol de objetivos se procede al análisis de las alternativas. Este consiste comparar las diferentes alternativas y escoger la alternativa más viable.

Los criterios que pueden manejarse para la valoración de las diferentes alternativas detectadas son muy variados:

- Recursos disponibles, tanto en lo que hace referencia a los recursos materiales – financieros - como a los recursos humanos –capacidades.
- Tiempo estimado para el logro de los distintos objetivos que se valoran.
- Adecuación a las prioridades de cada una de las partes implicadas en el proceso.
- Riesgos identificados en cada una de las alternativas/Probabilidades de logro de los objetivos.
- Contribución de las diferentes alternativas al logro de objetivos de carácter más general.
- Posibles efectos generados por el logro de los diferentes objetivos valorados.
- Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos seleccionados como beneficiarios prioritarios.
- Posibilidades de viabilidad de cada una de las alternativas.



• **MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

El marco lógico se presenta como una **matriz** cuatro por cuatro: una tabla de cuatro columnas y cuatro filas.

Las **columnas** suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los **objetivos** y las **actividades**, jerárquicamente estructuradas.
- Los **indicadores** o expresión cuantitativa de los objetivos.
- Los **medios de verificación** de los indicadores.
- Los **supuestos** o **factores externos** que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Las **filas** de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro **momentos** diferentes de la vida prevista del proyecto:

- La primera fila contiene el Fin al cual el proyecto contribuirá de manera significativa, luego de que haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- La segunda fila contiene el Propósito logrado cuando la ejecución del proyecto haya concluido.
- La tercera fila contiene los Productos/Resultados, que serán conseguidos en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- La cuarta fila contiene las Actividades requeridas para producir los productos o resultados.

CONCLUSIONES

El diagnóstico nos permitió identificar los problemas relacionados a la gerencia escolar y control educativo, el 50% siempre supervisan y monitorean el cumplimiento de las acciones a realizar y los otros 50% lo hacen a veces; lo que se considera que estas acciones son de mucha importancia para acompañar, guiar y evaluar; logrando así un buen servicio y conseguir una mejor calidad educativa.

El diseño del Plan de Mejora es un instrumento potencial de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo para la mejora continua que contribuye con eficacia y eficiencia a la Gestión Escolar en la Institución Educativa San Antonio.

Que el Plan de mejoramiento, permite optimizar la orientación, gestión, control y dirección institucional. La aplicación adecuada de un buen control de calidad en la institución educativa desarrollará en los agentes educativos una mejor comunicación, liderazgo, mejor clima institucional y participación activa de sus integrantes. Las capacidades de los estudiantes podrán mejorar considerablemente, contextualizando los contenidos de las diferentes áreas, gracias a una buena orientación de las instituciones.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean son:

- Es necesaria la formación por competencias profesionales para directivos y administrativos, En el caso del directivo, que no cuente con una formación administrativa y/o gerencial, tendrá que ser capacitado y luego insertado al mundo laboral de su institución para la contribución de la mejora educativa
- Ante el desconocimiento de aspectos administrativos, los nuevos directivos generan altos niveles de ansiedad y estrés al propiciar serios conflictos organizacionales y como consecuencia baja productividad en las instituciones.
- Que se aplique la Propuesta Gestión Escolar planteada para lograr una mejora educativa en las Instituciones ya que contribuirá positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ÁLVAREZ, M.(1992): "El director de la Reforma. Perfil y Funciones". En M. Álvarez (Coord.), *La Dirección Escolar: Formación y puesta al día*. Madrid: Editorial Escuela Española.

ÁLVAREZ, M.(1993): *El Perfil del Director en el Sistema Educativo Español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Madrid: UNED, Tesis doctoral inédita.

ÁLVAREZ, M.(1996): "Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención". En G. Domínguez y J. Mesanza (Coords.), *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española.

ÁLVAREZ, M.(1999):Evaluación europea de la Educación. Diversidad y confluencia. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto-Mensajero.

ÁLVAREZ, M.(2000):El liderazgo de los procesos educativos. En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto-Mensajero.

ÁNTÚNEZ, S.(1991): *Analisi de les tasques dels directors i directores escolars dels centres públics d'ensenyament primari de Catalunya*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Tesis doctoral inédita.

ARGÜELLES, A.(1996): *Competencias laborales y educación basadas en normas de competencia*. México, Limusa.

ARMAS, M.(1995): *Evaluación de las necesidades formativas de los directivos escolares de Galicia en el contexto de la Reforma Educativa*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, Tesis doctoral inédita.

BASS, B.M.(1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BASS, B.M.(2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

BERNAL, J.L.(1997): *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, Tesis doctoral inédita.

BOLÍVAR, A.(1997): "Liderazgo, mejora y centros educativos". En A. Medina y J.M. Moreno (Eds.), *Actas de la III Reunión del Grupo ADEME*. Madrid: UNED.

BOYATZIS, R.E.(1982): *The competent manager: A model for effective performance*. NY, John Wiley & Sons.

BOYATZIS, R.E., COWEN, S. Y KOLB, D.A.(1995): *Innovation and professional education*. Jossey Bass, San Francisco.

Buenas Tareas. (2010). Enfoques y dimensiones de la gestión educativa.

BuenasTareas.com. Recuperado 10, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Enfoques-y-Dimensiones-De-La-Gestion/885011.html>

DALTON, M.(1998): "¿Sirven de algo los modelos de competencias?", *Training & Development Digest*, 24-26.

ELEXPURU, I. y TORRES, V.(1997): *El Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto. 25 años de historia*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

FERNÁNDEZ, G., CUBEIRO, J.C. Y DALZIEL, M.M.(1996): *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*.Deusto, Bilbao.

GAIRÍN, J.(1991): "Modelos organizativos, modelos directivos". En FEAE, I Jornadas sobre Dirección Escolar, *La Dirección escolar en la encrucijada de la Reforma*. Barcelona: documento policopiado.

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

GAIRÍN, J.(1998): "La función directiva en el contexto español". En A. Villa y otros, *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto – Mensajero.

GAIRÍN, J.(2000): "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

GAIRÍN, J., VILLA, A. y otros (1999): *Los equipos directivos de los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

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

GARCÍA OLALLA, A. y VILLA, A.(2003): "El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate". *Organización y Gestión educativa*. En prensa.

HIDALGO, M.(1991): "La función directiva en los centros públicos de EGB en la Comunidad Autónoma Vasca". En R. Pascual y A. Villa (Coords.), *La dirección de centros educativos. Informe sobre la situación actual en diferentes países*. Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

LEVY-LEBOYER, C.(1997): *Gestión de las competencias*. Gestión 2000, Barcelona.

Marrelli, A.F.(1998): "Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias", *Performance Improvement*, Mayo-Junio, 36-43.

MAYO, A. y Lank, E.(2000): *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona, Gestión 2000.

MCCLELLAND, D.C.(1968): *La sociedad ambiciosa*. Madrid, Guadarrama.

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

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

POBLETE, M. y GARCÍA OLALLA, A.(2002): "*Dirección, Liderazgo y Equipo: Aportaciones para un modelo de intervención*". En VII Congreso Interuniversitario sobre Organización escolar. San Sebastián.

RUL, J.(1994): "El directivo escolar en España. La formación de directivos". *Aula de Innovación Educativa*, 24, 70-79.

SIMONS, P.R.J.(2000): "Escuelas que aprenden y profesores que aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

VAN DEN BERGHE, W.(1997): *La calidad de la enseñanza y formación profesional en Europa: cuestiones y tendencias*. CEDEFOP, Salónica.

VARGAS, F.; CASANOVA, F. Y MONTANARO, L.(2001): *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor, Montevideo.

VILLA, A. (Ed.) (2000): *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

VILLA, A. y VILLARDÓN, L.(1998): "El rol del liderazgo en la dirección actual". En A. Villa y otros, *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto – Mensajero.