

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO



**“Estrategia Gerencial para Mejorar la Gestión Educativa en la
Institución Educativa N°14349 del Caserío de Parihuanás,
Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura, Año
2017”.**

TESIS

**Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

Autor: Diaz Murillo, Ronald Alberto.

Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

APROBADO POR:



Dra. María del Pilar Fernández Celis

Presidente



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro

Secretario



M. Sc. Juan Carlos Granados Barreto

Vocal



Dr. Cardoso Montoya, César Augusto

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN

 N° 000070 

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9.30 a.m. horas del día 6 de junio del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1154 -2019 UP-D-FACHSE, de fecha 10 / 04 / 2019 conformado por:

Dra. María del Pilar Fernández Celis PRESIDENTE(A)
Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)
M.sc. Juan Carlos Granados Barreto VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategia Gerencial para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 14349 del Caserío de Parihuanás, distrito de Frías, provincia de Ayabaca, Región Piura, año 2017.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Ronald Alberto Díaz Murillo

Y asesorado por M. sc. César Augusto Cardoso Montoya

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1464-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 04 / 06 / 2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 76 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación Con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 10.30 a.m. horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta,

 PRESIDENTE  SECRETARIO
 VOCAL

Observaciones: El Caserío es Parihuanás.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Ronald Alberto Díaz Murillo**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategia Gerencial para Mejorar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 14349 del Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura, Año 2017*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 17 de agosto del 2019.



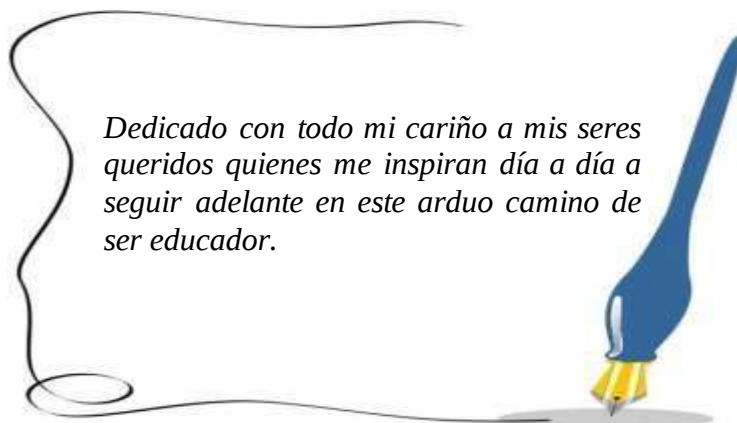
Ronald Alberto Díaz Murillo
Investigador principal



Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

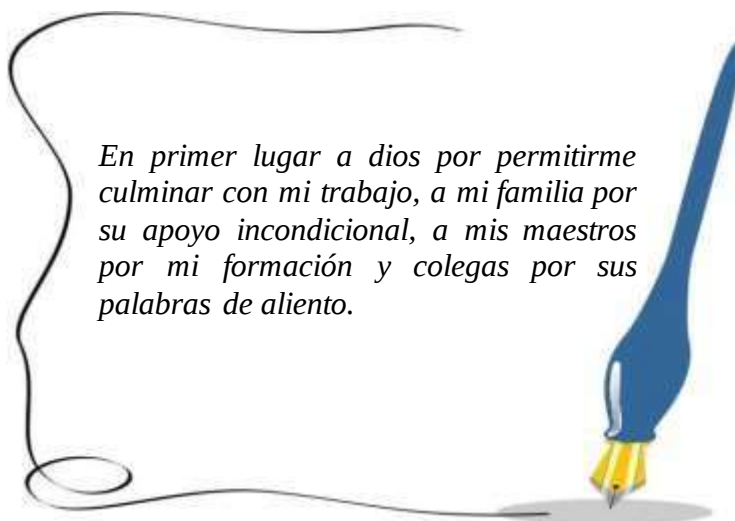
DEDICATORIA

Dedicado con todo mi cariño a mis seres queridos quienes me inspiran día a día a seguir adelante en este arduo camino de ser educador.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar a dios por permitirme culminar con mi trabajo, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis maestros por mi formación y colegas por sus palabras de aliento.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol.....	5
1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	18
1.2.3. Teoría del Liderazgo Carismático de Robert House	22
1.4. MARCO CONCEPTUAL	24
1.4.1. Estrategia Gerencial	24
1.4.2. Gestión Educativa	25
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.....	26
2 1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL Y PROVINCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	26
2.1.1. Departamento de Piura	26
2.1.2. Provincia de Ayabaca.....	27
2.1.3. Distrito de Frías.....	27
2.1.4. I.E. N° 14349	28
2.1.5. Núcleo del Problema	29
2.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA	30
2.2.1. Recorrido Holístico	30
2.2.2. Estado de mi Unidad de Estudio.....	32
2.2.3. Pertinencia de mi Propuesta.....	34
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....	36
2.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	39
2.4.1. Diseño de la Investigación.....	39

2.4.2. Población y Muestra.....	40
2.4.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	40
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.....	42
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	42
3.1.1. Resultados de la Encuesta.....	42
3.2. PROPUESTA TEÓRICA	49
3.2.1. Realidad Problemática.....	50
3.2.2. Objetivos de la Propuesta.....	50
3.2.3. Fundamentación.....	51
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	52
3.2.5. Cronograma de la Propuesta	92
3.2.6. Presupuesto	92
3.2.7. Financiamiento	93
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	94
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actualizan el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	42
Tabla 2: Conocimiento de la Visión y Misión de la I.E	42
Tabla 3: La I.E. Cuenta con Proyectos de Innovación Educativa	43
Tabla 4: Tiene Conocimiento de Planificación Estratégica para Desarrollarlos en su I.E. ..	43
Tabla 5: Motivación en el Trabajo.....	43
Tabla 6: Buenas Relaciones entre Compañeros de Trabajo.....	44
Tabla 7: Tipo de Comunicación en la I.E.....	44
Tabla 8: Coordinación en la I.E.....	45
Tabla 9: Trabajo en Equipo.	45
Tabla 10: Respeto y Tolerancia	46
Tabla 11: Liderazgo Pedagógico en el Director.....	46
Tabla 12: Utilización de Métodos de Enseñanza	46
Tabla 13: Técnicas de Enseñanza	47
Tabla 14: Estrategias de Enseñanza	47
Tabla 15: Plan de Actividades en las Sesiones de Aprendizaje	48
Tabla 16: Elaboración de Material Educativo.....	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Departamento de Piura.....	26
Ilustración 2: Provincia de Ayabaca.....	27
Ilustración 3: Distrito de Frias.....	28
Ilustración 4: Núcleo del problema	5
Ilustración 5: Metodología de la Investigación.....	39
Ilustración 6: Propuesta Teórica	49
Ilustración 7: Gestión Educativa.....	71
Ilustración 8: Dominios y Competencias.....	58
Ilustración 9: Compromisos- Objetivos para Mejorar la Educación.....	59
Ilustración 10: Cómo se Relacionan los CGE entre Sí.....	60
Ilustración 11: Matriz FODA.....	69
Ilustración 12: Características del Director con Liderazgo.....	79
Ilustración 13: Estrategias y Herramientas para Gestionar con Liderazgo Pedagógico	82
Ilustración 14: Charla Motivacional	87

RESUMEN

El ser un buen gestor significa empoderar su institución educativa, generar identidad institucional, ser un líder, trabajar en equipo y generar un buen clima institucional donde todos se sientan bien y su dedicación revierta en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje. Se asume entonces que, la gestión educativa es como un conjunto de operaciones que se articulan entre sí, las mismas que son articuladas por el equipo directivo en un centro educativo para la promoción y facilitación de la secuencia de intención pedagógica en conjunto con la comunidad educativa. En resumen, se trata de que cuando se gestiona se trata de que los procesos de los restos se dinamicen con el fin de poder reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida escolar, conllevando a la creación y recreación de una forma nueva para hacer escuela. El presente estudio tiene como objetivo proponer una estrategia gerencial para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N°14349 del Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca. Nuestra investigación responde a un diseño descriptivo propositiva con enfoque mixto. A propósito, la Institución Educativa N°14349, presenta una deficiente gestión educativa como consecuencia de que el Director no ejerce adecuadamente su autoridad, es decir que, es incapaz de tomar buenas decisiones o no crea nuevos planes, no presenta iniciativa para organizar las actividades de la plana docente o demás trabajadores, tiene temor de asignar roles y de emplear los recursos con los que cuenta; adicional a estos problemas se tiene que no suele organizar los procedimientos administrativos para la ejecución de los planes laborales, no suele motivar o estimular a la plana docente para que participe y se comprometa con la institución educativa. Presenta carencias en su instinto visionario.

Palabras Clave: Estrategia Gerencial; Gestión Educativa

ABSTRACT

Being a good manager means empowering your educational institution, generating institutional identity, being a leader, working as a team and generating a good institutional climate where everyone feels good and their dedication reverts to the benefit of the teaching-learning process. It is then assumed that educational management is like a set of operations that are articulated among themselves, the same that are articulated by the management team in an educational center for the promotion and facilitation of the sequence of pedagogical intention in conjunction with the educational community . In summary, it is that when it is managed it is about the processes of the remains being dynamized in order to be able to rebuild and recover the meaning and value of school life, leading to the creation and recreation of a new way to do school. The objective of this study is to propose a managerial strategy to improve educational management in Educational Institution No. 14349 of the Caserío de Parihuanás, District of Frías, Province of Ayabaca. Our research responds to a propositional descriptive design with a mixed approach. By the way, the Educational Institution N ° 14349, presents a deficient educational management as a consequence of the fact that the Director does not exercise his authority adequately, that is, he is incapable of making good decisions or does not create new plans, does not present initiative to organize the activities of the teaching staff or other workers, they are afraid of assigning roles and using the resources they have; In addition to these problems, he does not usually organize the administrative procedures for the execution of work plans, he does not usually motivate or stimulate the teaching staff to participate and commit to the educational institution. It shows deficiencies in his visionary instinct.

Keywords: Management Strategy; Educational Management

INTRODUCCIÓN

Se les considera a las estrategias gerenciales como la indagación voluntaria de un plan para actuar y se desarrolle la ventaja competitiva para el centro educativa, y se reproduzca. Cuando se formula este tipo de estrategias, demanda de la participación de toda la comunidad educativa, además del hecho de implementarla implica todo un proceso complejo, integrado, dinámico y continuo con necesidad de ser evaluado y recibir ajustes durante el proceso.

La gerencia moderna aplicada dentro de los centros educativos tiene que ir asumiendo los nuevos retos, analizar los cambios de su entorno, se preocupan por que sus nuevas estrategias y modelos sean asumidos por todos.

En muchas ocasiones se le suele considerar a la gestión escolar como el conjunto de acciones que se van articulando entre ellas mismas y con la capacidad de comprender a su equipo directivo, esto ayuda a fomentar y facilitar la secuencia de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

En el Marco del Buen Desempeño Docente en el Dominio 3: **Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, implica el participar durante todo el proceso de gestión o en las redes de las escuelas, todo desde un punto de vista democrático y poner en marcha la configuración de la comunidad educativa. Hace alusión a una comunicación con efectividad entre los que integran la comunidad educativa, participar durante su elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del mismo modo el aporte en la fijación de un clima institucional próspero. Contiene además el hecho de valorar y respetar a su comunidad y a sus particularidades y la corresponsabilidad de las familias en las consecuencias de los aprendizajes.

La democracia debe estar orientada a los cambios institucionales y avalar una enseñanza de calidad y de estar comprometidos con el aprendizaje.

La Institución Educativa N° 14349, presenta una deficiente gestión educativa, ante esta realidad problemática planteamos la siguiente **pregunta**: ¿Qué estrategia mejorará la gestión

educativa en la Institución Educativa N°14349, Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura?

Objeto de estudio: Proceso de gestión educativa; **campo de acción:** Estrategia gerencial para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N°14349, Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura.

Objetivo General: Proponer una estrategia gerencial para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N°14349, Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura; **objetivos específicos:** Caracterizar el perfil del directivo, docentes y personal administrativo de la I.E. N° 14349, Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura; Investigar qué estrategia utiliza el Director como medio de gestión educativa en la I.E. N° 14349, Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura; y Diseñar propuesta en relación al objetivo general de la investigación.

Hipótesis: “Si se diseña una estrategia gerencial sustentada en las teorías Clásica de la Administración, del Clima Organizacional y del Liderazgo Carismático, **entonces** mejorará la gestión educativa en la Institución Educativa N°14349, Caserío de Parihuanás, Provincia de Ayabaca, Región Piura, Año 2017”.

La población con la que se trabajó está representada por el Director, docentes y personal administrativo, quienes suman 10 participantes. El trabajo de campo estuvo definido por la aplicación de entrevistas y encuestas. El número de entrevistas aplicadas lo definió la realidad problemática y justifico cualitativamente el problema de investigación. Las encuestas aplicadas respondieron a la muestra de estudio y justificaron cuantitativamente el problema de investigación.

Nuestra investigación contiene cinco capítulos. El **primer capítulo**, diseño teórico: antecedentes, base teórica y marco conceptual. El **segundo capítulo**, métodos y materiales: características del problema de investigación y metodología. El **tercer capítulo**, resultados y discusión: interpretación de tablas y propuesta. El **cuarto capítulo**, conclusiones. El **quinto capítulo**, recomendaciones. Bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Rentería & Quintero, (2009) en su estudio, trató de diseñar estrategias de gestión para la mejora de los grados de convivencia, se eligió al Colegio Rafael Uribe del primer turno. Su interrogante de estudio se resume en: “¿Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del Colegio Rafael Uribe Uribe?”. La problemática identificada en los trabajadores del primer turno (mañana) es que todas sus relaciones, es decir, entre docentes o el vínculo de docente – estudiante atraviesa serias dificultades y hay mucha tensión cuando se trata de desarrollar las actividades pedagógicas, inclusive han llegado a las provocaciones verbales y físicas. Todo ello afecta al clima institucional y al óptimo desarrollo de las labores académicas, formativas y de convivencia. Se concluye que el educador es el ente mediador dentro del aspecto cultural experimentado en la casa de estudios. La estrategia propuesta por estos investigadores es particular y específico conforme a la data obtenida en su trabajo de campo, en ella se ha incluido a toda la comunidad educativa. Durante la sensibilización, persuasión y acompañamiento no hay que evitar el proceso de cambio. Asimismo, se determinó que la comunidad educativa exige que se vaya implementando mayores niveles de exigencia educativa. A modo de recomendación tiene que las inducciones y capacitaciones tienen que ser bimestrales, ya que esto determinará la interiorización de una nueva estrategia. Se debe mantener informada a toda la comunidad educativa sobre PEI a implementar, en este caso se valora mucho su motivación, colaboración y la evaluación de sus actividades. Se observa que durante esta etapa los docentes experimentan un comportamiento positivo y proactivo para la interiorización de la propuesta de cambio. Es importante tener en cuenta que toda implementación de estrategias novedosas va a generar miedo e incertidumbre, pues sentirán que como se viene trabajando están bien, no se van a convencer de que los cambios producen sujeción a las estrategias ya tradicionales.

Elliot (2017) con su estudio sobre gestión educativa como estrategia y la evaluación de la eficacia de la prestación del servicio brindado en los centros educativos de secundaria pertenecientes a la Provincia Páucar del Sara. El fin del estudio era determinar la relación de las variables mencionadas, además de poner en evidencia la calidad de los resultados en educación, desde la innovación de los estilos de gestión en los centros educativos. Durante el desarrollo de la tesis se promovió el diseño de un modelo de gestión fundamentado en la capacidad de toma de decisiones ya reforzada, trabajo en equipo, liderazgo compartido, socialmente participar responsable, las prácticas de los educadores sean más flexibles y se adapten de acuerdo a la pluralidad de estudiantes y una administración fundamentada en el estudio de la mejora continua y planeamiento estratégico, para impulsar la innovación educativa. Termina concluyendo que hay una relación de grado significativo entre gestión educativa y la calidad educativa.

Oliva (2014) por su parte se encargó del diseño de estrategias gerenciales y de indagar como éstas repercuten sobre el desempeño docente, se tomaron a dos instituciones del Rímac para la aplicación del estudio, que son la de España y Lucie Rynning de Antúnez de Manyolo. La idea surge de una observación preliminar al darse cuenta que las estrategias que se venían implementando no generaban buenos resultados. Esto lo corroboraron los trabajadores de dichos centros, ya que desde su perspectiva no se ejecuta adecuadamente todo el proceso de planeación por parte del equipo directivo, de dirección y por parte de toda la organización en general, esto provoca molestia por el hecho de que existen escenarios en los que los problemas se incrementan.

Conclusiones: De acuerdo a los resultados hay una relación moderada de las variables estudiadas, así tenemos que según la r de Pearson hay $r = 0.390$ es decir que $p < 0.01$, su significancia es bilateral de 0.000 la que se encuentra dentro del valor admitido 0.01. Se dio por aceptada su hipótesis general, pues hay una relación positiva, pero a un grado moderada entre las dimensiones de las variables estudiadas. Aunque para el caso de la dimensión planeamiento gerencial, su relación es débil con una r de Pearson $r = 0.280$.

Finalmente, se cita a **Valencia (2016)** quien tomó como variables de estudio a la gestión educativa y al liderazgo del personal directivo, para indagar como se relacionan, su población de estudio fueron los centros educativos del nivel inicial, que

pertenecen a la Red N° 09 del Distrito de Ate Vitarte, de los cuales se seleccionó a sólo 25 docentes. El diseño de investigación de este estudio fue correlacional, se empleó el software estadístico SPSS para el tratamiento de la data. Para el tratamiento del nivel inferencial se procedió con la prueba de Kolmogorov y de acuerdo a ello se prosiguió con la correlación de la r de Pearson. Posterior al tratamiento de la información se concluye que la gestión educativa y el liderazgo de los directivos se relacionan significativamente.

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol

Nota: La información presentada en este apartado sobre la teoría clásica fue tomada de Charis (2019), de su artículo publicado en Scribd.

A esta teoría igualmente se le conoce como la corriente fayolista en memoria a su creador que fue Henry Fayol, resaltando por poseer una orientación de carácter sistémico integral, esto es, durante su indagación involucró a todas las áreas de la empresa. Según su criterio tanto el producir como el vender con puntos importantes, por ello habría que garantizar una buena financiación para de ese modo asegurar los bienes de la empresa. Toda la organización en si se le consideraba como un sistema interdependiente, tales como los clientes internos. Por poner un ejemplo del pensamiento de Fayol, expresaba que un gerente con un obrero es igual de importantes para la empresa, por eso se les debe tener en cuenta para ir creando un solo equipo de trabajo, crear una única energía y una unidad.

La teoría nace del deseo por fundar una nueva doctrina científica para la gestión, esto con el objetivo de ir estructurando sus saberes, contar con una sólida ciencia para que posteriormente se enseñe en todos los niveles educativos. Se requería de la presencia de figuras representativas para las empresas, es decir, unos jefes, pero que estos asimilen a su cargo con la debida responsabilidad a los trabajadores que están bajo su mando. Deberían tener la capacidad para dirigir, del mismo modo el saber planificar sus actividades, que posean los suficientes conocimientos y al mismo tiempo contar con juicios y comportamientos dignos de una autoridad.

Esta teoría estaba centrada en la definición de la estructura para certificar la eficacia en cada una de las partes implicadas, independientemente de que sean personas (jefes y subordinados) o los órganos (áreas, departamentos). Se debe cambiar el pensamiento de que la gestión es una carga para las autoridades, al contrario, tiene que ser una responsabilidad que se tiene que compartir con los subordinados. En ese sentido Fayol se encargó de crear los escenarios necesarios para garantizar la eficiencia administrativa y en consecuencia para generar más utilidades para la empresa. Lo mencionado estuvo respaldado por los instrumentos de investigación y por el aplicar la práctica administrativa, al que se le denominó como proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Diseñaron 14 principios para la administración, esto fue de acuerdo a las funciones de la empresa, buscando el perfil ideal para ser considerado gerente y acorde a las funciones que desempeña, además de la filosofía completa para poner en práctica en la administración como ciencia y como algo académico dentro de los centros educativos. De modo general, es lo que planteó el francés Fayol, terminó formando un conocimiento sólido de la administración.

Fayol mencionada que el administrar puede ser aplicado en cualquier negocio, no importa los rubros, si son lucrativas o no, si tal vez es una entidad deportiva, una organización política, etc. y que cumple un rol de relevancia para la sociedad. Se sabe que en toda organización es necesario aplicar una metodología para su actuar y el proceso de administración es la ideal, pues para la solución de problemas es de exigencia su presencia. Dicha generalidad puede estar manifestada en la definición sobre la organización social e interna de las mismas, en otras palabras, la administración es universal porque puede ser manejado en cualquier nivel (Fayol 1985)

Definición de las Áreas Funcionales

Durante su estudio práctico y sistémico a las organizaciones, Fayol pudo encontrar que ciertas “operaciones” eran las mismas en cualquier tipo de organización, las mismas que son fundamentales para poder cumplir con los objetivos empresariales. Posteriormente, su trabajo fue traducido en un estudio más profundo, en relación a la división del trabajo. Procedemos a mencionar los grupos identificados por Fayol.

Operaciones o Áreas de la Organización: Función específica.



Modelo del Proceso Administrativo

La función administrativa se dividiría en 5 componentes, esto de acuerdo al punto de vista de Fayol.

Previsión	• Define un programa de acción.
Organización	• Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección	• Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación	• Armoniza todas las actividades del negocio.
Control	• Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Todo lo explicado pasaría a componer lo que hoy es conocido como el proceso administrativo. El modelo de Fayol estuvo inspirado en el método científico, pues su fin era ir creando un instrumento con un elevado nivel de investigación y pensamiento sistematizado.

Durante muchos años el modelo de Fayol se ha aplicado en las distintas organizaciones. Se ha demostrado que por más que han ampliado las investigaciones referentes a este tema, los diversos autores terminan por adaptar algunas fases propuestas por Fayol. La fase que sufrió un cambio de denominación es la de la dirección, algunos prefieren decirla ejecución, otros como implementación, etc., pero su contenido es lo mismo.

Otro detalle encontrado es que algunos de los autores han preferido subdividir las etapas de Fayol, según el criterio de cada uno de ellos, pero es sólo el grado de estudio del proceso. Pero pese a aumento o disminución de las fases, terminan optando por el mismo contenido de Fayol. En la actualidad la división que más se acepta es la cuatripartita: Planeación, organización, dirección y control.

Se procede con el análisis de cada una de las etapas propuestas por Fayol (1985):

❖ **Previsión:**

Hace referencia al hecho de calcular el destino y de estar preparados, es decir que la previsión es obrar.

Podemos identificar esta fase generalmente durante el programa de acción, es decir, en la línea de conducta que se tiene que seguir y los medios que se van a emplear. Se trata de algo como una mirada visionaria, en la que los futuros sucesos ya son previstos de cierta forma. El programa está consolidado con el concepto de objetivo.

El programa mencionado está fundamentado en:

- a) Los recursos.
- b) La relevancia y naturaleza de las operaciones.

- c) Las posibilidades sobre el futuro, de las condiciones financieras, técnicas y comerciales.

Resulta que los programas de acción son indispensables, pueden ser complejos o simples, de acuerdo a su duración tenemos los que duran poco y los que toman un poco más de tiempo. Hay que tener en cuenta ciertas características para su elaboración, así como la unidad del programa, es decir, sólo se permite aplicar un solo programa.

❖ **Organización:**

Cuando se pasa por esta fase, el proceso administrativo suele proporcionar cosas de utilidad a fin de que la empresa funcione con normalidad y se puede dividir en organizaciones de carácter social o material. Con el fin de cumplir con los objetivos organizaciones se procese con una construcción dual, es decir, con lo material y lo humano. También se tiene la capacidad de analizar y estudiar individualmente todos los niveles que han sido jerarquizados, su funcionalidad y su técnica de trabajo.

En ella se puede identificar a un buen gobernante, si es capaz de ser un buen administrador, por lo que se podría decir que un jefe altamente calificado debe ser un buen administrador.

De acuerdo a Fayol, los encargados de la organización deben cumplir con estas 15 responsabilidades:

1. Preocuparse en verificar que el programa de acción se encuentre lo suficientemente preparado y con la firmeza suficiente para ser ejecutado.
2. Velar por que cualquiera de los organismos, ya sea sociales o materiales se relacionen con objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Procurar tener una dirección competente y única.
4. Convenir en que las actividades y los esfuerzos se coordinen.
5. Plantear alternativas de solución claras y precisas.
6. Verificar si se cuenta con un buen equipo de reclutamiento de personal.

7. Las funciones deben estar definidas lo más clara posibles.
8. Promover la responsabilidad y la iniciativa.
9. La remuneración se debe dar de forma equitativa.
10. De ser necesario sancionar ante las faltas y errores.
11. Fomentar un trabajo disciplinado.
12. Velar por los intereses particulares y que estos se encuentren supeditados a los intereses de la empresa.
13. La unidad de mando debe estar monitoreada.
14. Resguardar el orden material y social.
15. En la medida de sus posibilidades tener todo bajo control.

Por otro lado, las cualidades y saberes que debería tener un buen jefe son:

1. Gozar de una buena salud física y mental.
2. Ser inteligente y poseer vigor intelectual.
3. Referente a las cualidades morales tenemos: actitud de reflexión, firmeza, perseverancia, vigor, valentía, responsable, preocupación por el interés general, sentimiento del deber, etc.
4. Una cultura general consistente.
5. Capacidad de gestión: poseer la destreza suficiente para articular los programas de acción, gestión del recurso humano, concordancia en los actos, y tener una noción general de cada una de las funciones de su organización.

❖ **Dirección:**

Provoca la funcionalidad de las organizaciones. Su fin es conseguir el mayor rendimiento por parte de los que conforman la organización. Dirige los esfuerzos de sus colaboradores hacia un mismo objetivo.

Convierte los intereses personales a generales y en beneficio de la empresa.

La dirección de personas incluye el conocimiento de las características individuales y colectivas, del conocimiento general de las implicancias de la administración. Puede ser aplicado en cualquier empresa, en las pequeñas y

grandes.

El que asume la responsabilidad sobre la dirección tiene que:

1. Tiene que conocer todo sobre su personal.
2. Separar de la empresa a aquel personal deficiente.
3. Informarse sobre los acuerdos ejecutados entre sus empleados y los demás negocios.
4. Ser un ejemplo para los demás.
5. Llevar a cabo registros periódicos del cuerpo social, de ser necesario apoyarse de organizadores visuales.
6. Organizar periódicamente reuniones con los colaboradores principales, esto con el fin de preparar la unidad de mando y de la tendencia de esfuerzos.
7. En algunos casos no es necesario fijarse en detalles minuciosos.
8. Incentivar a su personal a que se esfuercen y trabajen por iniciativa propia.

❖ **Coordinación:**

Trabaja en la coordinación de todas las actividades dentro de la empresa, hace más llevadero el trabajo y a un mejor entendimiento de los resultados. Existe la sincronización del actuar con las cosas, proporcionando adecuadamente los medios necesarios para el trabajo.

Para que exista tal coordinación entre áreas, es necesario que sean vistos como clientes internos, es decir que, ellos deben de ser responsables de sus acciones, se pretende evitar las ineficiencias en cada nivel. Se recomienda llevar a cabo reuniones constantes, esto no sólo porque ayuda a planificar los planes de trabajo, sino que también sirve para conocer, escuchar y resaltar los aspectos positivos y negativos ocurridos al interior de la empresa.

❖ **Control:**

Se trata de comprobar de que, si las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo planeado, es decir, verificar si se cumplen con las instrucciones, principios,

normas, etc. El fin es identificar las debilidades y errores cometidos, esto ayuda a mejorar, ratificar y a evitar futuros inconvenientes. Se puede aplicar en todo tipo de situaciones.

Los encargados de este proceso son conocidos como inspector o verificador. Se dice que para ser considerado un inspector competente se tiene que ser imparcial y competente. El demostrar la competencia no es necesario, ya que cuanta con la capacidad de juzgar la calidad de un objeto, la nitidez de sus informes, cuan valioso puede considerarse un procedimiento de fabricación, etc. El ser imparcial implica tener una conciencia recta, además de no tener ningún favoritismo entre el puesto de interventor con intervenido. El proceso de control se convierte en algo dudoso cuando se evidencia cierto favoritismo.

Principios de la Administración

Una buena administración es la clave para cumplir eficientemente con los resultados, su actuar es responsabilidad del cuerpo social empresarial, esto es, sobre cada uno de los individuos de la empresa.

El bienestar y la buena puesta en marcha del cuerpo social dependerán de ciertas condiciones que reciben la calificación invariable de los principios, leyes y reglas.

La materia administrativa es cuestión de medida, no existe nada absoluto, ni rígido. Por ejemplo, si en ciertas situaciones se emplea algún principio, y por algún motivo en otra empresa sucede lo mismo, no se puede volver a aplicar del mismo modo, ni procedimiento, no todo funciona igual, pues hay influencia de muchos elementos externos: las circunstancias, individuos, culturas, juicios, etc.

Lo maravilloso de los principios es que estos son flexibles y susceptibles para adecuarse a las necesidades.

Lo que marca la diferencia es el poder manejarlos, emplearlos y de poseer la medida, sabiduría, experiencia y poder de decisión para la solución de conflictos e interpretar las diversas situaciones.

Se sabe de la existencia de diversos principios, los que emanan de la experiencia administrativa, pero todo funciona entorno al contexto administrativo en el que se viene laborando y de las circunstancias que éste presente. Se procede a detallar los principios más fundamentales que son la base de algunas pautas de comportamiento en la práctica administrativa.

1. División de trabajo:

Se ejecuta de manera natural, su fin es llegar a producir en mayor cantidad, pero trabajando igual o menos. De igual modo, minimiza la cantidad de objetos en los que recae la vigilancia y el esfuerzo. Es aplicable a todos los colaboradores de modo general, comprende a una cantidad desconocida de individuos que necesitan de diversas clases de capacidades. La secuela es el especializar las funciones y separa los poderes.

2. La autoridad:

En este caso se posee el derecho a ordenar y el que se le obedezca. La responsabilidad forma parte del ser una autoridad. Lo que distingue al jefe de una autoridad, es que este último es una autoridad sistemática dependiente de las funciones que cumpla, de sus niveles de inteligencia, la experiencia, los valores morales, el poder de mando, etc. Con el fin de desempeñar bien su rol, la autoridad personal se complementa con la autoridad estatutaria.

3. La disciplina:

Se trata básicamente de obedecer, perseverancia, trabajo, comportamiento, los símbolos externos de respeto declarado conforme a los pactos establecidos entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando:

Este principio manifiesta que, un subordinado únicamente puede recibir órdenes de sus superiores.

5. Unidad de dirección:

Se fija un único programa y un solo jefe para un grupo de ordenamientos que busquen un mismo fin. Se habla de que de la unidad de dirección depende la unidad de mando, pero no significa que derive de ella.

6. Subordinación del interés particular al interés general:

Los intereses grupales o los intereses individuales no deben estar por encima de lo que pretende la empresa, por decirlo de otro modo, el interés familiar prevalece sobre los intereses los miembros. Dejando de lado el egoísmo, la ambición, las pasiones humanas, la pereza y todo aquello que afecte al desarrollo de la organización. Siendo entonces, una lucha constante que se debe mantener.

Para que se llegue a dicha situación, es necesario la solidez y el buen ejemplo de los altos dirigentes. Las reuniones laborales deben ser lo más objetivas posibles y se tiene que vigilar minuciosamente para dar alternativas de solución a los conflictos y tener que prever los escenarios adversos.

7. Remuneración del personal:

Tratar en la medida de lo posible que cada uno de los empleados sean remunerados de modo justo y con ello garantizar su satisfacción personal y que la empresa sea retribuida. Queda claro que la remuneración de los empleados es por el servicio que prestan.

Existen varios estilos de retribución, mencionamos los más populares:

- a. Remuneración por jornadas.
- b. Remuneración por destajo.
- c. Remuneración por actividad realizada.

En el monto total de remuneración se incluyen las primas, subsidios, recompensas extras que motivan al personal, entre otros.

8. Centralización:

En este caso nos referimos al poder que tiene una o varias personas de la alta jerarquía para con los demás. En el caso de los negocios pequeños, la autoridad suele ser absoluta e incuestionable; pero para los negocios grandes, las disposiciones suelen pasar por varios canales y esto descentraliza la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar:

Es una cadena de autoridad que pasa desde la cúspide hasta los niveles más bajo de la cadena de poder de una empresa. El proceso se impone al mismo tiempo por la obligación por transmitir de forma segura y eficaz. Algunas empresas deciden presidir de la vía jerárquica, esto es un caso error.

10. Orden:

Es importante que todas las cosas tengan su lugar ya establecido, esto con el fin de evitar el caos, es igual para emplearla en la técnica de orden social: “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”

Este principio ayuda a evitar la pérdida de tiempo y recursos, pero únicamente se tendrá estos resultados si se ha planeado y asegurado el lugar determinado, cuando no se lo hace, el caos empezará generar malos resultados para la empresa. Un orden aparente suele crear malos hábitos y ciega al gerente.

Existen casos en los que los gerentes creen que todo está funcionando perfectamente, que todos los procesos se ejecutan de manera ordenada, pero en realidad ellos sólo perciben el orden aparente y es que el “orden perfecto” suele admitir un lugar elegido, y el “orden aparente” es una falsa imagen del orden real.

11. Equidad. La equidad no exige ni la energía ni el rigor:

Cuando se la va aplicar, se tiene que hacerlo lo más sensato posible, tener experiencia y con gran bondad. Al momento de tratar al personal hay que ser equitativos y hacer sentir los deseos de igualdad. Este principio es resultado de la generosidad combinada con la justicia.

12. Estabilidad del personal:

Aún no se logra entender que la constante rotación del personal trae consigo consecuencias negativas para la empresa.

Una persona que permanece en algún puesto, con el tiempo se suele comprometer más, muestra intereses de mejora, tiene iniciativa por mejorar y puede explorar o mejorar sus propias habilidades al interior de la empresa.

La constante rotación de personal representa una inversión cara que no se puede recuperar.

13. Iniciativa:

Implica poseer las habilidades necesarias para visualizar un plan y de garantizar su éxito, tener libertad para dar a conocer sus propuestas y de ponerlas en práctica. Se tiene que ejecutar de modo flexible y permeable a la organización, de ese modo cada uno de sus elementos se podrán manifestar.

14. Unión del personal o espíritu de equipo:

El único modo de alcanzar los objetivos de manera más rápida y eficiente es que todos los involucrados trabajen en conjunto y con el mismo nivel de desempeño y compromiso. El trabajo dentro de la empresa debe ser unísona, ser como una sola alma y pretender alcanzar el mismo objetivo. Cuando esto se consiga, entonces se podría decir que existe una organización especial. Es obligatorio emplear el control empresarial para que se asegure el orden, pero dejando en claro

que no tiene que abusar ya que su uso excesivo suele generar división de opiniones y como consecuencia el resentimiento y división del personal.

Hay que recalcar que la unión no sólo se puede visualizar en los resultados felices o esperados de empresa. Los sindicatos, acuerdos comerciales, las corporaciones de todo tipo cumplen un rol importante en la gestión de negocios y, por ende, en la conexión entre sus elementos. El aspirar a construir un equipo con espíritu es trabajar en los trabajadores se frustran lo menos posible.

Perfil del Administrador

Luego de varios años de estudio, Fayol definió una serie de cualidades y conocimientos con los colaboradores de una empresa debe contar. Estos se dividen así: cualidades intelectuales, morales y físicas, cultura, conocimientos especiales y experiencia.

La relevancia de las cualidades antes mencionadas dependerá de la capacidad de relación para con la naturaleza y con la consecuencia de la función. En el caso de aquellas empresas dedicadas a la artesanía, sus funciones se centralizan en una o dos personas, la amplificación de las cualidades obligatorias es considerablemente reducida. En cualquier organización, las capacidades esenciales inferiores son parte de la capacidad profesional y las de las capacidades de los altos jefes son la capacidad de gestión.

En conclusión, un jefe, director, CEO altamente calificado posee las siguientes características:

(Extraído de: <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-7.htm>)

- ❖ **Cualidades físicas:** gozar de buena salud, poseer vigor físico.
- ❖ **Cualidades intelectuales:** capacidad de comprensión a los de su entorno, de poder aprender de ellos, tener juicio, energía y destreza intelectual.
- ❖ **Cualidades morales:** capacidad de reflexión, energía, estabilidad, constancia, coraje, asumir la consecuencia de sus actos, decisión, integridad, dignidad y tacto.

- ❖ **Cultura general:** no es un concepto diferente del dominio propio de la función realizada.
- ❖ **Capacidad administrativa:** pronóstico. Capaz de fundar y articular planes de acción.
- ❖ **Organización:** capacidad para la creación del cuerpo social.
- ❖ **Dirección:** el arte de manejo del capital humano. Coordinar acciones para alinear esfuerzos.
- ❖ **Control:** se trata de verificar y comprobar el contenido del plan en función de los resultados. Estudio de datos y desarrollo de pautas para determinar las posibles correcciones (si es necesario).
- ❖ **Conocimientos especiales:** involucra funciones, ya sea tecnología, negocios, finanzas, administración, etc. Dicho de otro modo, un administrador se tiene que desempeñar en todos los campos, por mencionar algunos de ellos tenemos el de marketing, finanzas, contabilidad, etc.
- ❖ **Experiencia:** se va acumulando a través de la práctica en los negocios. Es producto de las enseñanzas extraídas de modo personal de los hechos ocurridos al entorno.

1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

La información presentada fue extraída del artículo publicado en la Revista por Rodríguez (2016):

El investigador principal logró identificar a tres tipos de variables, las mismas que tienen la capacidad de determinar las propias particularidades de una empresa, estas tienen el poder de influir en la percepción personal del clima, las variables de Likert (1967) son:

- ❖ **Las variables de causa:** Suelen ser autónomas, encargadas de mostrar el sentido en el que la empresa va evolucionando y el modo en que obtiene sus resultados. Por mencionar alguna de ellas, se tiene a las administrativas, organizativas, de decisión, competencia y de actitud.

- ❖ **Las variables intermedias:** Cumplen la función de velar por el estado interno de la empresa, esto se refleja en: en el rendimiento, motivación, comunicación y la toma de decisiones.
- ❖ **Las variables de cierre:** Son producto de las variables previamente mencionadas, su fin es estudiar los resultados que se obtienen en la empresa, es decir, las ganancias, pérdidas e inclusive la productividad.

Para Sandoval (2004) el Clima de Tipo Autoritario presenta dos sistemas

❖ Sistema I Autoritarismo Explotador

No se suele confiar en los trabajadores, las decisiones son tomadas por los altos directivos. Sus trabajadores manifiestan que el ambiente laboral es de temor, no se les permite relacionarse con sus superiores, las pocas veces que tienen contacto para generar sus reportes lo hacen con mucho temor.

❖ Sistema II Autoritarismo Paternalista

Si bien es cierto entre dirección y subordinados hay un clima de confianza, las decisiones aún son responsabilidad plena los altos directivos, en ocasiones especiales deciden tomar en cuenta a los del nivel inferior. Usan al castigo y recompensa como técnicas de motivación. Generalmente los de la dirección suelen jugar con las necesidades de sus trabajadores, sólo dan la impresión de que su ambiente laboral es estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo (Ídem)

❖ Sistema III Consultivo

Existe mayor confianza en los empleados, en todos los niveles de la empresa se pueden tomar decisiones, al igual que el sistema anterior, los castigos y recompensas son empleados como métodos de motivación. Se preocupan por cubrir las necesidades de prestigio y de estima de sus colaboradores. El ambiente laboral es dinámico y el tipo de gestión es en base a los objetivos conseguidos.

❖ Sistema IV Participación en Grupo

La confianza de la dirección sobre sus colaboradores es plena, todos forman parte de la toma de decisiones, tienen un tipo de comunicación bidireccional. En este caso emplean la participación, la optimización de procesos, establecimiento de objetivos o el mejorar los establecimientos para motivar a sus colaboradores. Ambos (dirección y trabajador) son parte de un solo equipo, permite que los objetivos se cumplan de modo eficaz y eficiente.

Los sistemas I y II son los del clima cerrado, suelen ser las empresas burocráticas y rígidas, en la que sus colaboradores no trabajan satisfechos.

Los sistemas III y IV son los que poseen un clima más abierto, dentro de la organización se suele percibir dinamismo, las ganas de los colaboradores por conseguir los objetivos y además de su intento por satisfacer las necesidades sociales de los empleados y suelen interactuar cuando se van a tomar decisiones.

De acuerdo a los escritos de Becerra (2003) menciona que Likert medía la percepción del clima de acuerdo a 8 dimensiones:

- El modo en que se emplea el liderazgo para tener influencia sobre los colaboradores es emplear distintos métodos de mando.
- Se emplean una serie de procedimientos para la motivación y respuesta a las necesidades de los colaboradores.
- Es necesario identificar que estilo de comunicación está presente dentro de la empresa, con el fin de mejorarla o cambiarla por un tipo de comunicación más efectiva.
- Identificar qué es lo que caracteriza a cada proceso de influencia. Es importante el conocer como es el tipo de relación entre el subordinado y superior, ayuda a la fijación de objetivos.
- Conocer como son los procedimientos para tomar una decisión. Previamente a ello es preciso contar con toda la información necesaria, además, la repartición de funciones se debe dar equitativamente.

- Tener en claro como es el procedimiento de planificación. El modo en que se van estableciendo los sistemas de fijación de objetivos y directrices.
- Contar con un sistema de vigilancia. El ejercicio y repartición del control entre instancias de las organizaciones.
- Tener fijado los objetivos de rendimiento y desarrollo. El planeamiento y la formación que se desea.

Según los escritos de Chiavenato (2000), expresa que Likert con su teoría contribuye a la cultura organizacional. Se entiende por cultura organizacional a los saberes, leyes, normas, creencias, costumbres, hábitos, capacidades del hombre (Munch, 1998). A modo de resumen, se puede decir que no es más que el estilo de vida de los colaboradores dentro de la empresa.

Un nuevo tipo de organigrama fue propuesto por Likert (1967), se fundamentó en los equipos de trabajo (no tomó en cuenta los cargos o puestos), por medio de los sistemas de interconexos de posiciones “bisagra” o eslabones, con ellas los integrantes de los equipos tienen a relacionarse con los grupos más inferiores. Pero aún se sigue conservando de algún modo la jerarquización piramidal, aunque ya un poco achatada y sentada por las secuelas de los equipos.

Esta Nueva Concepción Estructural

De acuerdo a lo estipulado por Likert (1967), la dinámica organizacional pasa por dos principios:

- **Principio integrativo:** en este caso los colaboradores suelen tener reacciones positivas ante los sentimientos que favorecen y contribuyen a la mejora de su autoestima. Cuando se trabaja en grupo, los objetivos se suelen integrar mejor y se motivan más fuertemente.
- **Principio de apoyo mutuo:** cada uno de los colaboradores, en algún momento ha de experimentar la sensación de que es apoyado por los de su entorno y sobre todo que están dispuestos a cooperar. En los equipos de trabajo, soporte mutuo

se puede construir en la práctica y se conserva por medio de las reuniones constantes de sus integrantes.

El resultado de ambos principios, es la integración y el soporte de ambos, va surgiendo el rol central del grupo de trabajo. Teóricamente, el trabajar de modo organizado, trae consigo un efecto de interés y atractivo, pero, al momento de ponerla en práctica, no es tan fácil. Trabajar en equipo genera desarrollo para el sentido especial acerca de la comunidad de intereses, tener una responsabilidad compartida, tomar decisiones de modo deliberado, la exigencia de tiempos, tener capacidad para asimilar y comprender. Se han conseguido los más grandes logros en lo que se denomina Círculos de Calidad, que se crean de acuerdo a los programas de calidad total (Falcón, Gómez, Medina, Pérez y Sánchez, 2005)

Likert, planea tres condiciones diferentes para diseñar la estructura de modo dinámico para cualquier empresa:

1. Organigrama óseo: tiene que estar formado por equipos altamente estructurados con una línea jerárquica entre sí, a través de ellas se expresará la convivencia de un cierto margen de autoridad.
2. Organigrama cartilaginoso: los equipos que lo conforman son jerarquizados o semijerarquizados de una manera flexible, en otras palabras, se establecerá una autoridad participativa de modo rotativo.
3. Organigrama ameboidal: los grupos formados no tienen vínculo alguno, ni jerarquizado, ni con autoridad, son totalmente independientes.

1.2.3. Teoría del Liderazgo Carismático de Robert House

Un líder con elevadas aspiraciones de poder, con elevada auto eficiencia y con claros principios de moralidad y creencias. Cuando se combina su sentido de eficacia con la necesidad poder y con su justificación moral, van a influir en su comportamiento carismático tales como el moldeamiento de roles, construcción de su marca personal, definir de manera clara cuáles son sus metas, hacer hincapié en las expectativas altas, expresar su confianza y estimular los motivos de sus seguidores (Schermerhorn, 2004)

Otro de los estudiadores del liderazgo, como lo es House (1991) pudo determinar la existencia de dos tipos, uno que es un líder carismático negativo, el que centra su poder y los que son positivos emplean dicho poder para socializar, cede parte del poder a sus seguidores. Entonces, dichas perspectivas que van surgiendo con el pasar del tiempo, van poniendo en evidencia los comportamientos del líder y como ésta se percibe como la toma de decisiones, se da voluntariamente dentro de un plan de acción.

La teoría que se viene estudiando en este apartado, no es más que una ampliación de la Teoría de la Atribución. Dicha teoría se enfocaría en estudiar e identificar cuáles eran los comportamientos que hacen diferente a los líderes carismáticos de los que no los son.

Casi en la mayoría de los estudios sobre el liderazgo terminan por concluir que líder carismático debe tener muy en claro sus metas, de estar enfocadas a la idealización para cumplir con los planes, comprometerse con sus seguidores. Este tipo de líderes suelen ser percibidos como asertivos, poco convencionales y seguros de sí mismos.

En los últimos años, han empezado a estudiar cómo es que los líderes carismáticos tienen el poder de influencia positiva sobre sus seguidores. Se tiene altas expectativas de su desempeño, estos suelen expresar y transmitir el sentimiento de seguridad hacia sus seguidores. Provocando en ellos la elevación de su autoestima y de confianza en sí mismos. A través de las acciones y palabras, el líder ha de transmitir un nuevo conjunto de valores y por su forma de comportarse va estableciendo un ejemplo para sus seguidores.

Sin embargo, se ha descubierto que no siempre se ha de conseguir elevados niveles de desempeño de sus empleados cuando se trabaja bajo el mando de un líder carismático. Resulta más conveniente que el seguidor realice actividades de acuerdo a su componente ideológico. De ahí se puede entender el motivo por el que, en cuestiones de religión, política, en tiempos de guerra o cuando se van introduciendo nuevos productos al mercado surgen los líderes carismáticos. Dichas condiciones involucrarán intereses ideológicos.

Anteriormente, ver que un sujeto tenía una elevada seguridad en sí mismo, causaba cierto temor, y es que ser considerado como un buen líder carismático, de algún modo era desventaja. Los demás sentían que era una especie de persona que no los podía escuchar, que no deja que los de su entorno sobresalgan o de crear conceptos erróneos de sus trabajadores (Amorós, 2007)

Ante el desconocimiento de lo que caracterizaba a un líder carismático, diversos autores se enrumbaron a estudiarlo. Entre ellos tenemos al famoso de la ruta meta Robert House quien determinó a tres estilos: los de convicciones sólidas, también que tienen una extrema confianza en sí mismos y los demás y los que tienen dominio propio. Warren trabajó con los líderes más eficaces y exitosos de su tiempo, siendo en total de 90 participantes, concluyó que entre todos lo que les caracterizaba eran 4 tipos de competencias: contar con un propósito, esto los impulsaba a seguir trabajando, tenían la capacidad de comunicar su propósito al resto de sus compañeros y sobre todo que sus seguidores estaban plenamente identificados con ellos. Trabajaban con un enfoque claro y consistente para llegar a cumplir con su visión, estaban al tanto de las fortalezas y debilidades de sus seguidores. Sin embargo, el que completó el análisis de dicho estudio fue Jay Conger y Rabindra Kanungo, los que se encargaron de publicar que los líderes carismáticos se trazan metas ideales a conseguir, se comprometen fuertemente con su trabajo, por lo general, son consideradas personas poco convencionales, poseen elevada confianza en sí mismos y en su equipo de trabajo, se les considera como agentes de cambios radicales.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

1.4.1. Estrategia Gerencial

Jabif (2012) cita la definición establecida por Manes, quien expresa que “es proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa” (p. 76)

Dicho de otro modo, un gestor escolar se valdrá del proceso de gestión para cumplir con las metas institucionales. Para lo cual Sallenave (2013) aporta con que los responsables de la organización, estructuración, fijación de metas, velar por el óptimo proceso de actividades, la toma de decisiones, recae sobre los gerentes, también se encargan de motivar, gestionar el capital humano, establecer buenos canales de comunicación, controlar el rendimiento empresarial. Se asegura que todas y cada una de las actividades se desarrollen conforme a lo planificado (p.70)

Referente al aporte de Garrido (2013) sobre el tema de estrategias gerenciales tenemos que para él son una herramienta obligatoria de aplicación, que podía ser empleada por cualquier líder pretendiendo conseguir el éxito de su empresa.

De acuerdo a lo investigado, es obligatorio entonces que los gerentes desarrollen actividades en concreto, con fines de sensibilizar y motivar, considerando las demandas que presenta el centro educativo. Frances (2006) añade que toda empresa con la capacidad de enfrentar los desafíos y de éxito, se menciona especialmente a las que se relacionan con la educación (centros educativos), presumen el adelanto y perfeccionamiento de la administración e innovación gerencial, van a demandar de la colaboración protagónica de todos los integrantes.

1.4.2. Gestión Educativa

Cassasús (2000) aporta con algunas de sus definiciones sobre la gestión:

“La generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

- Expresaba que se trata de cuán capaz se encuentra el encargado para gestionar sus recursos y lograr cumplir con sus planes.
- Conseguir que la estructura, las estrategias, las capacidades, los estilos, el personal y los objetivos empresariales se relacionen adecuadamente.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL Y PROVINCIAL DEL OBJETODE ESTUDIO

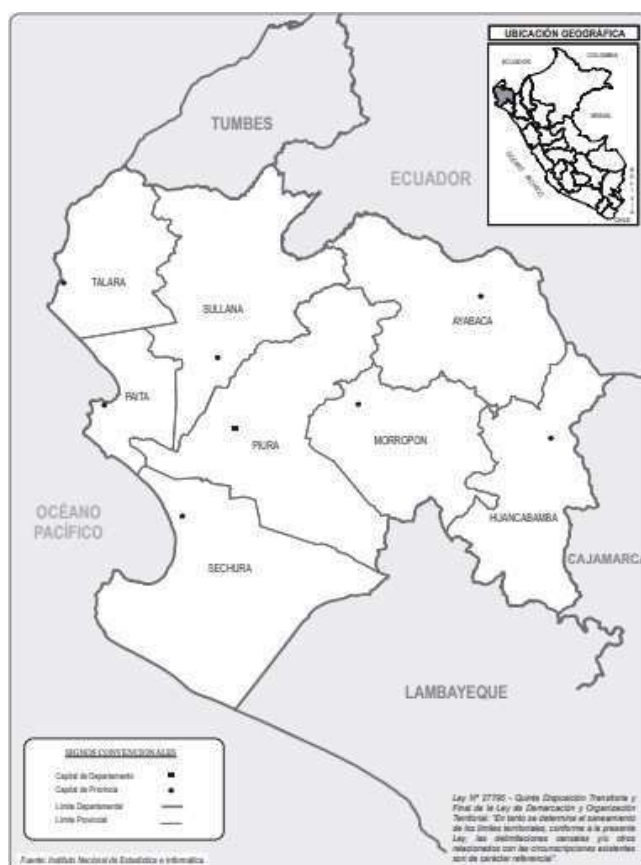


Ilustración 1: Departamento de Piura.
Fuente: INEI www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo

2.1.1. Departamento de Piura

Su ubicación está en el nor occidental de País. Su superficie en Km² es 35 892, representando el 3,1% de todo el territorio nacional. Sus límites son: Norte – Tumbes y Ecuador. Este – Cajamarca. Sur – Lambayeque. Oeste – Océano Pacífico.

Tiene por capital a la ciudad de Piura y se divide políticamente en ocho provincias y 64 distritos.

2.1.2. Provincia de Ayabaca

El nombre de esta provincia puede ser escrita de dos formas, como Ayabaca o Ayavaca, su origen es del idioma quechua, de dos raíces: **Aya** relacionada con la muerte, inmortalidad. **Huaca** que hace referencia a los santuarios y lugares sagrados. En algunos artículos de la localidad lo han limitado al sentido de “tumba o sepultura de los muertos antiguos”, relacionando su nombre precisamente al descubrimiento de esqueletos, huesos de humanos y restos de la armadura primitiva, el hallazgo fue cerca de la zona donde los españoles reunieron a los pobladores nativos (en el “Pueblo de Indios de Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca” o “Ayavaca Vieja”) (Wikipedia, s/f)



Los límites de Ayabaca con en el Norte y Este – Ecuador, Sur – provincias de Morropón y Huancabamba, Oeste – Piura y Sullana (Idem)

Ilustración 2: Provincia de Ayabaca
Fuente: Imagen de google

2.1.3. Distrito de Frías

Su creación dará desde 1825 un 25 de junio, gracias al Libertador Simón Bolívar. Se ratificó su proclamación en 1857 con el Reglamento del 2 de enero de ese año, esto sucedió durante el gobierno de Ramón Catilla (Recuperado de: <http://gleidycastillo.wixsite.com/turismofrias/contactenos?lightbox=imagekk9>)

Los límites del distrito son: Norte – Distritos de Lagunas y Pacaipampa. Sur y Este – Morropón. Oeste – Sapollica y Lagunas.



Ilustración 3: Distrito de Frías

Fuente: <http://gleidycastillo.wixsite.com/turismofrias/contactenos?lightbox=imagekk9>

2.1.4. I.E. N° 14349

La institución educativa N° 14349 – Parihuanás está ubicada en el distrito de Frías, provincia de Ayabaca, región Piura, al norte del Perú a una altura de 1400 m.s.n.m.

Dicha institución fue creada con Resolución Ministerial N°1896, el 28 de marzo de 1968, funcionando en sus inicios en la ex hacienda de Parihuanás, funcionando sólo el nivel primario y con un docente.

Con el pasar de los años se creó la ampliación del nivel secundario según resolución N° 0696 del 09 de marzo del 2006.

Actualmente cuenta con 3 profesores en el nivel primario que tienen a su cargo los 6 grados, 5 profesores en el nivel secundario, 1 administrativo y 1 director, atendiendo a una población estudiantil de 180 estudiantes entre los dos niveles educativos. (Secretaría docente. Junio 2017)

2.1.5. Núcleo del Problema

La relación que existe entre ambas variables es de causa – efecto. En nuestra tesis pretendemos diseñar una Estrategia Gerencial para mejorar la Gestión Educativa de la I.E. N° 14349 del Caserío de Parihuanás, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura.

La globalización afecta directamente en las organizaciones sociales y las exigen a aplicar rápidas transformaciones. Los temas de educativos no son ajenos a ello, debido a que, el sistema educativo a menudo suele enfrentar nuevos desafíos para responder a las oportunidades y ser pertinentes ante las nuevas necesidades de educación ciudadana en el siglo XXI (Al tablero N°42, 2007)

Lo que conforma a la gestión educativa son una serie de procesos organizados que hagan del centro educativo o del encargado que en este caso es la secretaria general pueda cumplir con sus objetivos y metas trazadas. Una buena gestión pasará por el proceso de análisis, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, los mismos que se alimentan entre si y encaminan a la obtención de resultados. La clave se está en gestionar eficientemente a la organización, esto con el fin de que cada uno de sus integrantes tenga sentido y comprometa con el proyecto institucional. Dicho de otro modo, es primordial el conseguir que cada uno de los involucrados se encaminen hacia un mismo objetivo, favorece en conseguir lo planeado.



Ilustración 4: Núcleo del problema
Fuente: Elaborado por el investigador

2.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA

2.2.1. Recorrido Holístico

La significancia acerca de la gestión se remonta del desarrollo de la modernidad y postmodernidad, por ejemplo, ya a finales del siglo XVIII, durante la modernidad se empezó a desarrollar la denominada disciplina social conocida como administración. Desde una perspectiva se conoce que esta surgió de la revolución industrial, pero otros estudios demostraron que la administración pública surgió de los Estados – Nación. Durante el siglo XIX la administración tuvo un desarrollo muy significativo.

De la Escuela Clásica de Administración aparecen Frederic Taylor y Henri Fayol. Taylor empezó a considerar que la motivación laboral es producto del deseo de ser recompensando económicamente como una idea gestión científica y que, además el proceso de labores se puede racionalizar bajo el mando de un administrador. Por su parte Fayol racionaliza lo que es la función laboral y al mismo tiempo en el de dirección (Guillen 2013)

Posteriormente destaca Elton Mayo, psicólogo social, poniendo mayor interés en los incentivos no monetarios que se dan durante el proceso laboral, entonces decide crear lo es la Escuela de las Relaciones Humanas. Precisamente la investigación acerca de la motivación del ser humano y su correspondencia en el trabajo ha sido notoria y vista como un factor determinante para el mejoramiento en el desempeño de las tareas.

A mediados del siglo XX, se empezaba a hablar de la gestión como un campo rigurosamente estructurado, sobresalen ciertas corrientes como por ejemplo la surgida desde la representación de la experiencia (enfoque casuístico), refiriéndose a contextos en los que se originan las recomendaciones sobre el modo de hacer frente a alguna situación en concreto. Las demás han surgido del pensamiento teórico y se relacionan a modelos de gestión (Unesco 2011)

De todo lo señalado, se puede advertir que se cuenta con diversos modos de procesar la gestión de acuerdo al objeto que ocupa y los procesos involucrados. Sin embargo,

por estar inmersa en ella la acción humana, vincula también el tema del aprendizaje, motivo fundamental en el universo conceptual de la educación.

En Latinoamérica, la gestión educativa se inscribe en la corriente teórica dominante de las ciencias sociales y políticas de aplicación. Así tenemos que, en que en cualquier campo la gestión destaca el mismo grado de importancia, lo mismo pasa con la democracia como estilo de gobierno y la participación como estrategia de la administración (Sander 1996)

Se tiene conocimiento que en Latinoamérica la gestión aparece en los años ochenta como una disciplina cuyo objetivo es estudiar a la organización del trabajo dentro del contexto educativo. Así también cobra vigor gracias a la connotación de su concepto, el mismo que involucra a la etapa de (Casassus 2000)

Actualmente, se pretende alcanzar un pacto general acerca de la relevancia de la calidad de la gestión, procesos y servicios. Se insiste en la necesidad de que la escuela se debe también autogobernar, es decir; que ésta adquiera mayor autonomía y descentralización administradora, lo que implica a su vez la incursión de estrategias de colaboración de los pobladores en la gestión de los sistemas de enseñanza.

El esfuerzo reconstruccionista del saber pedagógico y administrativo tienen en cuenta las grandiosas prácticas ideológicas de la humanidad, ofreciéndonos alcances acerca del rol de la mediación administrativa en la organización, función que se traduce hoy en día en términos de libertad y equidad, con el fin de promocionar la calidad de vida humana particular y agrupada (Casassus 2000)

El análisis realizado puso en evidencia como es que una gestión tradicional burocrática con orientaciones al positivismo va adoptando dentro del sector público y en el campo educativo, el deseo de conseguir el orden y desarrollo racional, creando un ambiente favorable a la eficiencia educativa y para cumplir con sus objetivos. Sin embargo, la eficiencia individual de los participantes era relegado a un plano de importancia secundario. Este tipo de administración deriva de las teorías sociológicas de la escuela clásica expuestas por Taylor, Fayol y Weber, a inicios del siglo XX, en tiempos de la consolidación de la Revolución Industrial (Schiefebein 1994)

Los occidentales desarrollaron una edificación de integración de la administración educativa, interesada en cumplir con las necesidades personales y de lidiar con los requerimientos colectivos, todo ello cuando se trata de emplear los servicios educativos. Esta gestión educativa tiene soporte sobre los principios del liberalismo social, la misma que es adoptada por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social (Ramírez 2007)

En los años de los setenta y ochenta significaron la gran energía y tiempo dedicados a los aspectos teóricos críticos que dieron origen a la teoría crítica de educación y de gestión educativa, tomando como base lo estipulado por Paulo Freire. Ellos conciben el hecho de tener que construir dialógicamente a la administración educativa, la misma que salva el criterio de integridad y se asemeja a los principios que en la actualidad son adaptados por las potencias implicadas en la construcción de las perspectivas socialistas y del medio de civilización humano que los mismos implican (Ídem)

A inicios de los noventa, se introduce el tema de la calidad en la gestión de la educación, y se orienta a perfeccionar los métodos de la organización, especialmente en la calidad de la enseñanza. Al respecto, los autores Frigerio y Poggi acogen definiciones comprensivas sobre la calidad educativa, la entienden como la composición de la calidad educativa organizacional, capital humano y sistema financiero, administración de los métodos de enseñanza, de lo que se propone curricularmente, proceso educativo y los resultados obtenidos (Ídem)

2.2.2. Estado de mi Unidad de Estudio

El que ha considerado las necesidades prácticas reales es la gestión educativa, específicamente tomó en cuenta el comportamiento académico, diferenciándola por su exigencia en la gestión educativa, encargándose primordialmente de la gerencia y dirección de los centros educativos. Entonces, la administración educativa sumirá a los centros educativos como organizaciones que prestas servicios educativos a un grupo de personas, a las que se les considera clientes. Por su parte la gestión educativa tiene otra connotación más humana, institucional y académica, reduciendo su idea empresarial, mercantil y comercial educativo (Mora 2009)

Se ha llegado a considerar que la definición sobre gestión educativa puede ahondarse más del dado por la administración educativa, e inclusive se tuvo a bien el considerarla como un subconjunto del primero, lo que quiere decir que, la administración educativa está dentro de lo que es gestión educativa, pues la administración solo se encarga de los asuntos relacionados con el manejo y utilización adecuada de los recursos institucionales, se tiene al sistema educativo como caso más global. Entonces, se deduce que dicho aspecto se va desenvuelve en un ambiente más oportuno para el perfeccionamiento de la gestión educativa, convirtiéndose en el elemento más principal de la operatividad de cualquier institución.

Desde otra perspectiva, la gestión educativa vista desde la perspectiva científica, es considerada como el campo del saber teórico y el actuar empírico de carácter inter o transdisciplinario, pues tiene la capacidad de incluir aspectos disciplinarios relacionados con las ciencias sociales, humanas y matemáticas. Gestionar los recursos que están destinados a la educación, no simplemente es el estudiar el objeto, actuar, innovar o transformar, sino que tiene la capacidad de trascender la demarcación empírica y conceptual, esto le permite ingresar en el mundo de la conducta y actuar del ser humano, siempre se encuentren vinculados con el mundo educativo (Mora 2009)

Por lo detallado anteriormente, la gestión educativa se propone el estudiar las múltiples operaciones, diligencias, funcionamiento y procesos de cada proyecto institucional. De tal manera que, la gestión educativa tiene la capacidad de intervenir tanto en el personal, sin importar el tamaño de la organización, es decir no tiene relevancia si se trata de un determinado centro educativo o de un ministerio del estado (Unesco 2011)

A partir del aspecto conceptual, la gestión educativa ha de incorporar a múltiples actores interceden en los trabajos y actividades educativas o las que se relacionan con la misma. Se podría hablar entonces, adicionalmente del personal administrativo, directivo, los estimuladores organizados, personal docente que se encuentran representados por democracia por sus estructuras organizativas, se tiene que tener en cuenta a los apoderados de los estudiantes, a la comunidad y de hecho al estado docente que cuentan con sus delegados altamente calificados para ser partícipes de las actividades de gestión educativa.

Lo explicado en el párrafo anterior es motivo suficiente para que los involucrados directa o indirectamente con el tema educativo, se involucren en las acciones y reflexiones individuales de gestión educativa. Trae consigo que la gestión de este tipo forme parte primordial de las experiencias y construcciones teóricas de educación, haciendo que se trascienda del mundo escueto y particular de la gestión de recursos financieros destinados al tema educativo o los proyectos del mismo, traspasando a un plano más amplio y de significado socioeducativo (Minedu)

El asunto sobre gestión educativa, a partir de una connotación epistemológica, filosófica y práctica se transforma en asunto de carácter operativo, formativo, educativo, transformador y constructivo. No es otra cosa más que el conformar políticas educativas en las que van confluir varios objetivos y operaciones administrativas, educativas, directivas y participativas con el propósito de avalar una educación con coyuntura social, financiera, política, cognitiva y cultural para cada uno de los participantes en el hecho educativo, al interior o exterior de los establecimientos educativos. Como efectos más resaltantes se tiene el descubrimiento de que la gestión educativa intercede constante y directamente en cada una de las acciones y actividades relacionadas con el buen funcionamiento institucional, administrativo, académico, legal y operacional, en todo caso, se involucra en los asuntos relacionados con las iniciativas educativas, con el planeamiento de múltiples actividades, con la discusión de temas educativos, en el desarrollo o perfeccionamiento de los mismos, el control de acciones y la observación, además de la automatización de datos acerca de la ejecución de tales acciones, los estudios convergentes y divergentes de los datos y por el último, la divulgación o publicación de los resultados que se han obtenido. Se refiere entonces a un proceso de acompañamiento y monitoreo del proyecto educativo de cada uno de los centros educativos del país, sin importar su tamaño, ubicación o nivel al que se dedica (Ramírez 2007).

2.2.3. Pertinencia de mi Propuesta

De todo lo estudiado anteriormente, nos permite establecer por un lado las líneas de actuación para iniciar los cambios y reformas en varios aspectos del sistema educativo. En segunda instancia, la calidad deberá ser internalizada en la cultura de la

organización con el fin de optimizar el y la condición profesional de los responsables de gestionar cada centro educativo.

En nuestro país, el perfeccionamiento de la calidad al gestionar en el campo educativo se halla en una época dinámica y en medio de debates fundamentales. Existe la preocupación porque este tema no se restrinja a la administración de recursos y que trate de abarcar el tema de liderazgo pedagógico. Significando que la eficacia de la gestión educativa en el aula, va a exigir la presencia de personal altamente calificado, esto es, que sean eficientes y eficaces en lo referente al proceso de enseñanza – aprendizaje. Actualmente se suele considerar a la gestión como un proceso fundamental, pues hace posible el cumplir con las expectativas altas de aprendizaje significativo y constructivo, no obstante, se hace necesario el indicar que a ciertos educadores les hace falta capacitación adicional en lo que respecta a gestión a nivel de aula. (Chiroque 2002)

Dentro del aula, la calidad de la gestión educativa, supone la actuación óptima del docente, ya que es el encargado de administrar su sesión mediante el proceso administrativo, con el único objetivo de fomentar en sus alumnos las habilidades necesarias para obtener y construir nuevos conocimientos, reforzando las capacidades de reflexión y análisis crítico.

No puede dejar de lado el hecho de que el docente tiene que tener la capacidad de incentivar y motivar a los estudiantes, no sólo centrarse en impartir conocimientos e información de textos. Un estudiante que cuenta con un buen docente es capaz de reflexionar, investigar y analizar por sí solo; un aspecto secundario que favorece a ello es que se trabaje en un buen ambiente.

La concepción de la calidad de la gestión educativa durante la sesión de clase tiene que ser vista con una visión de sistema donde las alteraciones que se originan en los mecanismos del proceso docente, conlleven al mejoramiento de las relaciones en ambos contextos, el interno y externo.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

En este apartado se detalla cómo se manifestó el problema dentro del contexto de estudio y las características que presenta.

El problema de investigación que se manifiesta en la Institución Educativa N° 14349, se traduce en una deficiente gestión educativa como consecuencia de que el Director no ejerce adecuadamente su autoridad a la hora de tomar las decisiones, duda cuando se trata de iniciar con planes nuevos, para organizar el trabajo, asignación de responsabilidades de su personal, gestionar los recursos, no suele organizar las operaciones administrativas para la ejecución de los planes de trabajo. Para él su personal no es lo suficientemente importante, ya que no los motiva e incentiva a que participen de los proyectos educativos, para estén a gusto con su trabajo, etc. Otro de los problemas es que no se posee una visión de grupo de la realidad escolar y de los procesos docente, administrativos, que faciliten el análisis y dirección de los proyectos de la escuela en general.

Los siguientes datos cualitativos y cuantitativos nos permiten justificar nuestro problema, haciéndonos ver su naturaleza mixta.

➤ Actualización del PEI

“El PEI se refiere específicamente a la productividad única, particular y determinada de cada centro educativo, en la que cada miembro participa en su preparación, haciendo posible la identificación de ciertas prioridades. Cuando se definen los objetivos de la institución se concentran en las acciones del entorno de un eje que congrega las energías personales y concierta con las actividades de los docentes para con el resto del colectivo institucional; si este no se adecua a la I.E. la gestión será incipiente y ése justamente es el problema principal de nuestra institución”. (Entrevista docente. Mayo 2017)

Los encuestados han manifestado que el PEI de su centro educativo no está actualizado, están representados por un 80%, los restantes que son un 20% contradicen ese hecho (Tabla N°1)

➤ **Proyectos de Innovación Educativa**

“Salvo el desarrollo y aplicación de la “innovación educativa” a través del discurso, los distintos grados y contextos educativos, y todos los esfuerzos sistemáticos ejecutados por los investigadores en esta área, aún no existe un marco teórico bastante maduro y socializado. La investigación y divulgación relacionada con la experiencia en innovación es escasa”.
(Entrevista docente. Mayo 2017)

Un 70% de encuestados puso en evidencia que la I.E no tiene o no trabaja con proyectos innovadores y durante sus años de trabajo no se les ha citado para trabajar en ello; sin embargo, el 30% dice si estar al tanto de ello e inclusive han participado (Tabla N°3)

➤ **Conocimientos de Planificación Estratégica para desarrollar en la I.E.**

“Muchas veces se desconoce el hecho de que la educación se relaciona mucho con el tema empresarial, ya que en ambos casos se tiene la necesidad de contar con un plan estratégico. La creación de un plan de esa naturaleza en el sistema educativo es muy trascendental. Es empleado como un mapa para señalar el camino que se tiene que seguir, establecerá metas, objetivos a cumplir, también proporciona las estrategias e indicadores para conseguir lo planeado”
(Entrevista docente. Mayo 2017)

Por lo general se espera que el personal educativo tenga conocimiento sobre los pasos a seguir para desarrollar el plan estratégico de una I.E., pero en este caso se ve que 80% respondió no tener idea a que se refería, es por ello que la I.E. no venía cumpliendo a cabalidad con sus planes (Tabla N°4)

➤ **Relaciones Laborales**

“Las relaciones laborales determinan que generar buenas conexiones con los compañeros de trabajo e inclusive con el Director y personal administrativo es el secreto para que las jornadas de trabajo sean productivas y sobre todo que se encuentren motivados para trabajar. Adicionalmente favorece a que los demás

compañeros se sientan a gusto, confiados y libres de compartir sus puntos de vista sin el temor a ser sujeto de burla” (Entrevista docente. Mayo 2017)

En el centro educativo priman las malas relaciones laborales, esto es confirmado por un 60% de encuestado, sólo un bajo porcentaje de 40% expresa no tener ningún problema y sus relaciones son buenas (Tabla N°6)

➤ **Coordinación en la I.E.**

“Las organizaciones de la actualidad suelen caracterizarse por dividirse internamente en departamentos o áreas, los mismos que se subdividen en etapas del todo el proceso, ello hace que el trabajo sea desarrollado de manera continua y especializada. Dicha “estrategia” conlleva a un trabajo coordinado de todas las áreas, que se encaminen hacia un mismo objetivo y buscar que todos los involucrados se desarrollen personal y profesionalmente” (Entrevista docente. Mayo 2017)

70% expresaba que el trabajo que ejecutan no se hace de una manera coordinada, cada quien trabaja por su lado y a su ritmo, con fines distintos (Tabla N°8)

➤ **Liderazgo Pedagógico en el Director**

“Todo personal directivo suele adoptar el estilo de liderazgo docente, es decir, que están más involucrados en el desarrollo del currículo escolar; tienen más capacidad para alinear la enseñanza en el aula con los objetivos educativos establecidos; están más preocupados por el desarrollo profesional de su personal y supervisan constantemente su trabajo; y considerar los resultados logrados en el establecimiento de las metas educativas de la institución, y evaluar la situación de aprendizaje de los estudiantes” (Entrevista docente. Mayo 2017)

90% percibe que en el Director no impera el estilo de liderazgo pedagógico, sólo para el 10% siente que si trabaja con este tipo de estilo (Tabla N°11)

➤ Plan de Actividades en las Sesiones de Aprendizaje

“Los cursos de aprendizaje se planifican y ejecutan acorde al estilo de cada profesor. No existe una fórmula o ruta predeterminada, pero esto no significa que se recomienda seguir con las siguientes sugerencias: Organizar cursos de acuerdo a las habilidades, conocimientos y actitudes a cultivar; prever estrategias, incentivos continuos, aplicación de diversas técnicas de procesamiento de información, etc.” (Entrevista al Director. Mayo 2017)

Según lo manifestado por los encuestados, el 60% no suele participar en la elaboración de los Planes de Actividades relacionadas a las sesiones de aprendizaje. El 40% si lo hace (Tabla N°16)

2.4. METODOLOGÍA EMPLEADA

2.4.1. Diseño de la Investigación

La investigación está definida en dos fases:

- En la primera consideramos el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió elegir las técnicas de investigación más pertinentes.
- En la segunda fase hemos desvinculado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

Respecto al diseño de investigación responde al descriptivo propositiva con enfoque mixto.

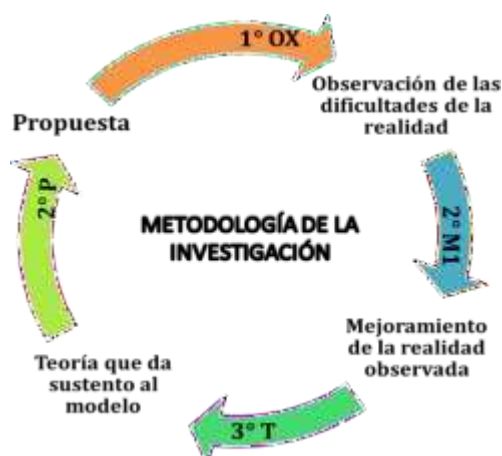


Ilustración 5: Metodología de la Investigación
Fuente: Elaborado por el investigador

2.4.2. Población y Muestra

Población

La población de estudio está delimitado por el Director, docentes y personal administrativo de nuestro campo de observación:

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	8

N = 10 participantes

Muestra

La selección del tamaño de la muestra tiene carácter de población muestral, pues la población es homogénea y pequeña, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño de la población:

n = N = 10 participantes

2.4.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales: Papel bond A4 de 80 gr, papelotes, textos, fichas técnicas, computadora, impresora, fichas de asesoramiento, grabadora, CDs.

Equipos

Computadora, impresora, fotocopidora, retroproyector, teléfono celular.

Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Entrevista	Guía de entrevista.
	Pauta de registro de entrevista.
Encuesta	Guía de encuesta.
	Pauta de registro de encuesta.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1.1. Resultados de la Encuesta

Tabla 1: Actualizan el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Alternativas	N°	%
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Los encuestados han manifestado que el PEI de su centro educativo no está actualizado, están representados por un 80%, los restantes que son un 20% contradicen ese hecho.

Tabla 2: Conocimiento de la Visión y Misión de la I.E.

Alternativas	N°	%
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Recordando que tanto visión como misión son la clave para que una organización tenga un rumbo, explican el por qué y para qué y sobre ellas se trazaran las líneas laborales.

Es preocupante el darse cuenta que en la I.E. N°14349 el 90% de su personal no tiene idea de lo que trata su visión y misión institucional.

Tabla 3: La I.E. Cuenta con Proyectos de Innovación Educativa

Alternativas	Nº	%
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Un 70% de encuestados puso en evidencia que la I.E no tiene o no trabaja con proyectos innovadores y durante sus años de trabajo no se les ha citado para trabajar en ello; sin embargo, el 30% dice si estar al tanto de ello e inclusive han participado.

Tabla 4: Tiene Conocimiento de Planificación Estratégica para Desarrollarlos en su I.E.

Alternativas	Nº	%
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Por lo general se espera que el personal educativo tenga conocimiento sobre los pasos que se tienen que seguir para desarrollar el plan estratégico de una I.E., pero en este caso se ve que 80% respondió no tener idea a que se refería, es por ello que la I.E. no venía cumpliendo a cabalidad con sus planes.

Tabla 5: Motivación en el Trabajo

Alternativas	Nº	%
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Numerosas personas no se encuentran satisfechas y a gusto con su trabajo, esto se debería a diversas razones, ya sea por conflictos interpersonales, pésimo clima laboral, o meramente porque no han cumplido con sus expectativas; el 90% de los entrevistados dijo no estar a gusto con su trabajo.

Tabla 6: Buenas Relaciones entre Compañeros de Trabajo

Alternativas	Nº	%
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

En el centro educativo priman las malas relaciones laborales, esto es confirmado por un 60% de encuestado, sólo un bajo porcentaje de 40% expresa no tener ningún problema y sus relaciones son buenas.

Tabla 7: Tipo de Comunicación en la I.E.

Alternativas	Nº	%
Vertical	10	100%
Horizontal	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

El estilo de comunicación presente en el centro educativo N°14349 es de tipo vertical, es decir, el contacto solo se da únicamente entre personal del mismo rango.

Una buena comunicación empresarial es de gran importancia, por ser de obligatoriedad que el directivo con el personal se comunique de modo preciso y motivador para facilitar la enseñanza – aprendizaje.

Tabla 8: Coordinación en la I.E.

Alternativas	Nº	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

70% expresaba que el trabajo que ejecutan no se hace de una manera coordinada, cada quien trabaja por su lado y a su ritmo, con fines distintos, tampoco existe el interés por verificar y consolidar que lo que vienen desarrollando es acorde a la malla del Minedu, todos estos problemas hacen que el desarrollo del centro educativo sea incierto.

Tabla 9: Trabajo en Equipo

Alternativas	Nº	%
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Si se pretende cumplir con los objetivos en plazos menos prolongados, el trabajar en equipo es la clave, sólo el 10% del personal logra entender esto, por su parte un 90% prefiere hacer las cosas de modo independiente, le interesa únicamente cumplir con sus horas de trabajo.

Tabla 10: Respeto y Tolerancia

Alternativas	Nº	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

El 70% siente que dentro de su ambiente de trabajo hace falta el cultivar los valores del respeto y tolerancia, para el 30% todo funciona a la perfección y no hace falta ningún otro valor.

Tabla 11: Liderazgo Pedagógico en el Director.

Alternativas	Nº	%
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

90% percibe que en el Director no impera el estilo de liderazgo pedagógico, sólo para el 10% siente que si trabaja con este tipo de estilo.

Tabla 12: Utilización de Métodos de Enseñanza

Alternativas	Nº	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Un método es una forma empleada por educador para llegar a sus estudiantes, lograr que ellos aprendan nuevos saberes prácticos y teóricos. El 60% de docentes no suele emplear ningún tipo de método, pero el 40% si lo hace.

Tabla 13: Técnicas de Enseñanza

Alternativas	Nº	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Uno de los recursos didácticos a los cuales se recurre para concretizar un momento de enseñanza son las técnicas de enseñanza. Los que manifestaron conocer sobre dichas técnicas representa un 30% de los encuestados, 70% no lo hace.

Tabla 14: Estrategias de Enseñanza

Alternativas	Nº	%
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Por su parte, las estrategias de enseñanza forman parte del docente y de su día a día durante el desarrollo de sus actividades, las emplea para que sus estudiantes logren aprender y recapacitar sobre lo que se les imparte, el 90% no reconocen emplear dichas estrategias y el 10% lo hace.

Tabla 15: Plan de Actividades en las Sesiones de Aprendizaje

Alternativas	N°	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Según lo manifestado por los encuestados, el 60% no suele participar en la elaboración de los Planes de Actividades relacionadas a las sesiones de aprendizaje. El 40% si lo hace.

Tabla 16: Elaboración de Material Educativo

Alternativas	N°	%
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°14349. Junio, 2017.

Interpretación

Se sabe que el material educativo es aquel elemento que se incorpora directamente en el proceso de enseñanza, cumple un papel determinante para conseguir el éxito de la gestión pedagógica (Cortez, 1998)

20% se involucra de lleno con el rol de docente, se preocupa por elaborar su propio material educativo, pero un porcentaje considerable no lo hace, esto es el 80%.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA



Ilustración 6: Propuesta Teórica
Fuente: Elaborado por el investigador

3.2.1. Realidad Problemática

La gestión educativa consiste en:

- ❖ Exhibir un perfil de integridad, coherencia y unificado de decisiones.
- ❖ Determinar los objetivos de la institución educativa, los planes de acción y las prioridades en la gestión de recursos.
- ❖ Tener bien definido las acciones que se pretenden conseguir.
- ❖ Ventajas a futuro, se tienen que considerar las amenazas y oportunidades del entorno, como los éxitos y fracasos de la misma organización.
- ❖ Hacer partícipe a todos los actores institucionales.
- ❖ Determinar los tipos de servicios educativos que se van a ofrecer.

En este sentido la estrategia propuesta está orientada a desarrollar la capacidad de guiar, dirigir y proporcionar un soporte para potencializar el recurso humano, esto es, ensamblar la productividad con las relaciones humanas. Tanto para mejorar las tareas como para potencializar al recurso humano, esto es, ensamblar la gestión con las relaciones humanas.

3.2.2. Objetivos de la Propuesta

a) Objetivo General

Diseñar una Estrategia Gerencial para mejorar la Gestión Educativa.

b) Objetivos Específicos

- ❖ Estimular al director en el desarrollo de su pensamiento estratégico para la práctica de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo, encaminados a mejorar la gestión educativa.
- ❖ Ejecutar una estrategia que impulse a los docentes a conocer la gestión educativa, orientándolo al cumplimiento de su rol docente.

- ❖ Fortalecer la integración de la comunidad educativa, para consolidar sus objetivos comunes.

3.2.3. Fundamentación

Fundamento Teórico

La Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol; se refiere a la administración como un todo y grupo de procesos en la que la organización es una de las partes, se presenta como algo estático y limitado, hace referencia a su organización y forma. Con dicha diferencia, surge dos tipos de significados: La organización como función administrativa y como entidad social.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; según esta teoría existen tres variables diferentes que van a determinar las características propias de la organización, dichas variables tienen poder de influencia sobre la percepción personal del clima. Sus variables son: de causa, intermediarias y finales.

Teoría del Liderazgo Carismático de Robert House; se pudo determinar que un líder carismático debe tener como características: elevada confianza, dominio sobre si mismo y una única convicción sobre su punto de vista, manejar las relaciones interpersonales, los objetivos y las metas organizacionales.

Fundamento Epistemológico

Este enfoque para la gestión educativa pudo determinar el recorrido que se tiene que seguir para el diseño de la propuesta (Pardinas, 1985) de tal modo que, se logre encontrar el sentido o razón de ser de sus instrucciones para provocar el saber científico (Sandoval 2002)

Relacionada con la concepción del saber, conocimiento, ciencia y de investigación científica a ser empleada, así como el rol que cumple dentro del desarrollo de la sociedad.

Fundamento Pedagógico

En el Marco Del Buen Desempeño Docente en el **Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**; en la **Competencia 6** nos dice que el docente debe participar de modo activo, de conducta democrática, colaborativa y crítica, en la gestión escolar, contribuyen a la construcción y optimización continua del PEI y de ese modo generará un aprendizaje de calidad (Minedu, 2014)

3.2.4. Estructura de la Propuesta

La estructura de la propuesta se conforma por tres estrategias, individualmente se compone de un resumen, fundamentación, objetivo, desarrollo temático, metodología, la agenda preliminar para su ejecución y la evaluación.

Estrategia N°01: Compromisos de Gestión Escolar

Resumen

La actividad se trabajará con la finalidad de facilitar información a los colaboradores para que ofrezcan una enseñanza de calidad.

La gestión educativa constituye el núcleo del proceso educativo, porque cuando el docente ejecuta la tarea con profesionalismo, es decir, tiene dominio de metodología, entonces, logrará que se desarrolle con éxito el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los participantes deben enfrentar este reto con mucha responsabilidad. Además, los docentes deben actualizarse constantemente para adquirir mayor nivel de conocimientos y provocar cambios expectativos durante la práctica en educación.

Fundamentación

La **Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol**, detalla que las funciones administrativas comprometen a todos los elementos administrativos o conocidos como funciones del administrador. Se puede resumir que, en su estudio se determinó la existencia de tres tipos de variables que van a establecer las particularidades de una organización.

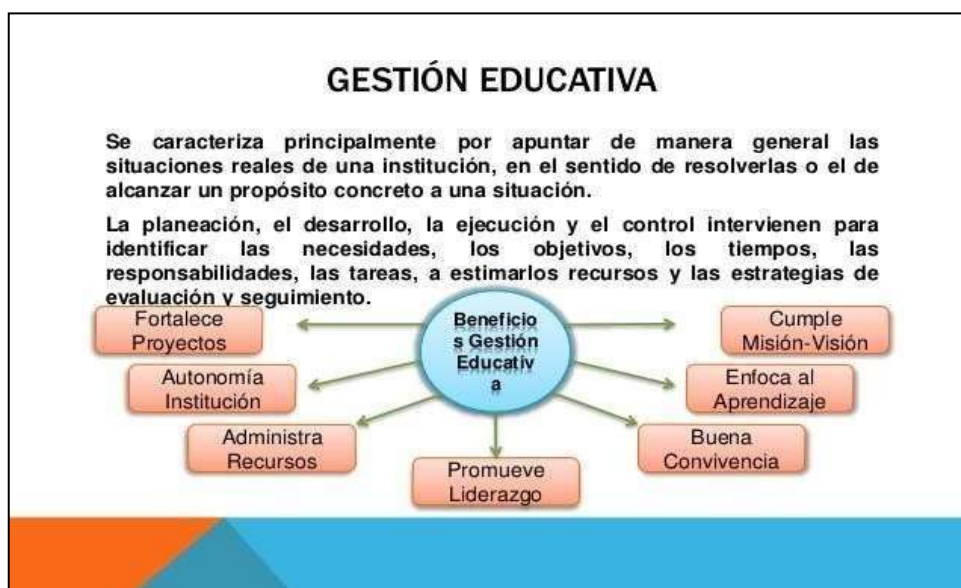
Objetivo

Desarrollar capacidades en los participantes para que desarrollen una adecuada gestión educativa.

Estructura Temática

Tema N°01: “Gestión Educativa”

Se precede con la capacitación de los participantes sobre el tema de la gestión educativa:



DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA

Al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.



DIMENSIÓN PEDAGÓGICO – DIDÁCTICO

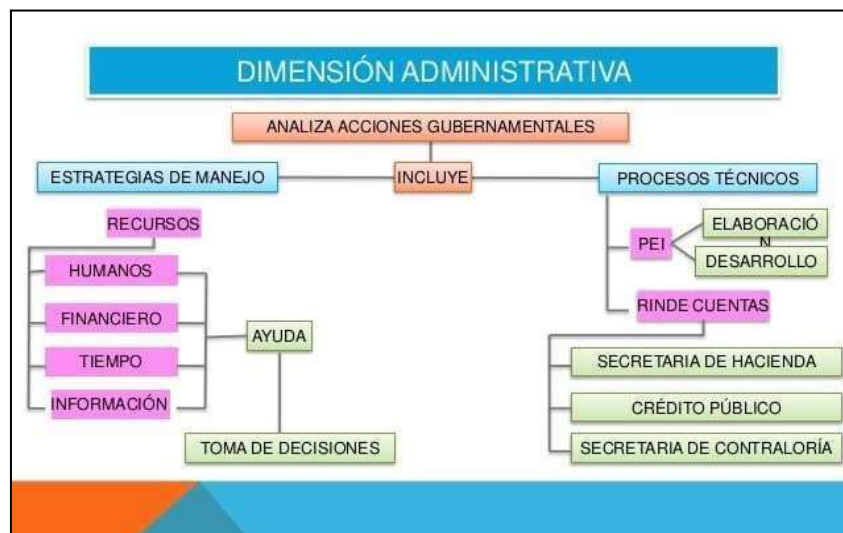
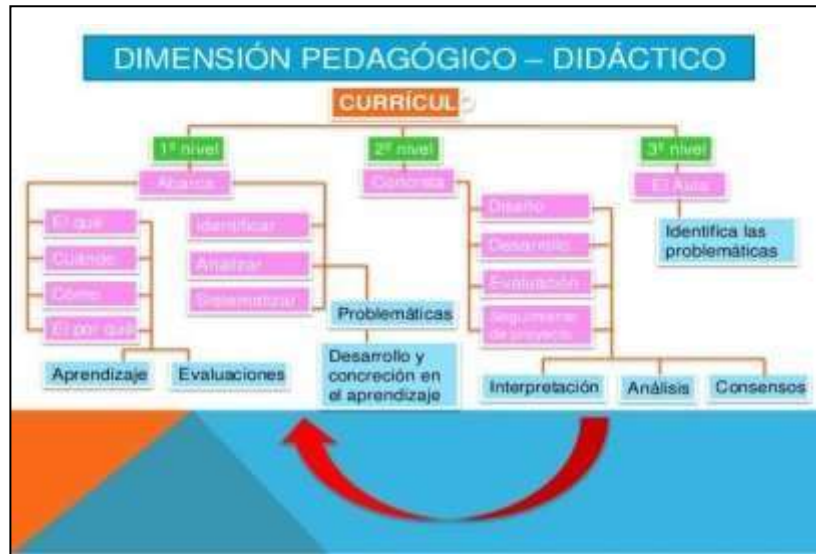
ACTIVIDADES QUE LA DIFERENCIAN DE OTRA INSTITUCIÓN



DIMENSIÓN PEDAGÓGICO – DIDÁCTICO

La dimensión abarca los ítems: El diseño de la oferta curricular, Implementación curricular – pedagógica (PEI) y El apoyo de procesos de enseñanza – aprendizaje.





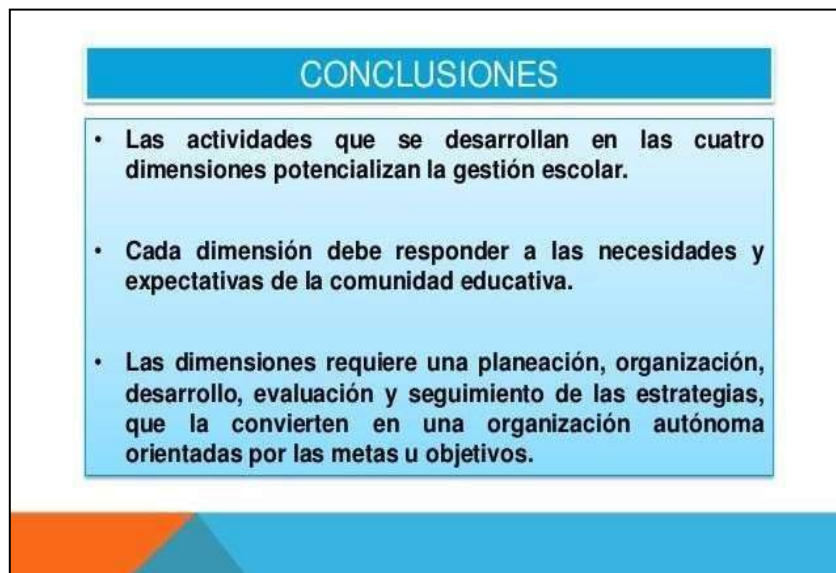
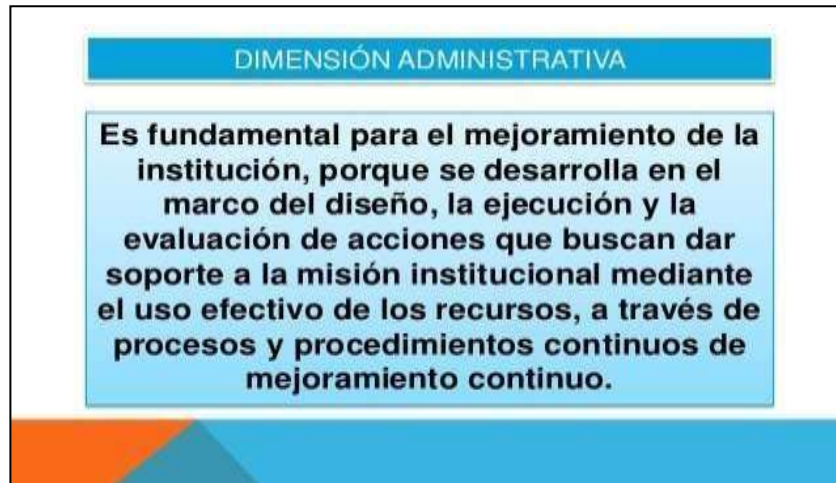


Ilustración 7: Gestión Educativa
Fuente: <https://es.slideshare.net/carolinitisrojillas/dimensiones-de-la-gestion-educativa-51912521>

Tema N° 02: “Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico”

El éxito de una gestión escolar dependerá de la participación de cada uno de los actores de la comunicación educativa y que se encaminen a la mejora del aprendizaje. El que dirige una IE tiene un papel muy importante como líder pedagógico, su función es conducir, tratar, motivar y velar en que su comunidad educativa añada sus esfuerzos para el cumplimiento de las responsabilidades de gestión.

El trabajo de un líder pedagógico se trata de que debe convertir a su centro educativo en un espacio donde se promueva el aprendizaje de calidad y la formación integral de los estudiantes, para ello se tiene que articular el actuar de toda la comunidad educativa hacia un mismo fin y gestionando oportunamente los recursos con los que cuenta.

Lo que generará mayor impacto de un líder pedagógico es:

- Evaluar y custodiar el desempeño del personal y de el mismo como director al momento de ejecutar las estrategias de mejora.
- Gestión del currículo, se tiene que promover el trabajo en equipo con sus docentes.
- Formulación, monitoreo y evaluación de los planes estratégicos, encaminados al cumplimiento de objetivos y metas reales.
- Motivar constantemente a toda la comunidad educativa.

Adicional a lo mencionado, puede incrementar su impacto con:

- Dando sugerencias, promoviendo y poniendo en práctica las ideas más innovadoras, en el mejor de los casos relatando experiencias de éxito.
- Contar con espacios de participación para los apoderados y comunidad vinculada.

La importancia de la información para una gestión escolar de calidad



La gestión escolar debe estar basada en información relevante sobre las características de la IE, su comunidad educativa y su entorno. Esto es importante, pues sobre la base de esa información se pueden construir mejores planes estratégicos que guíen el trabajo de toda la IE y permitan mejorar sus resultados. Entonces, un líder pedagógico debe procesar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en coordinación estrecha con su comunidad educativa.

Fuente: <https://www.bing.com/>

Según el Minedu (2014), el Marco del Buen Desempeño del Directivo contiene los dominios, desempeños y competencias que tienen que ser desarrollados por los directivos.

DOMINIO 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
	Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
DOMINIO 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Ilustración 8: Dominios y Competencias

Fuente: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>

Tema N° 03: “Compromisos de Gestión Escolar”

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL COMPROMISO EN CADA IE?	¿CÓMO APORTA SU CUMPLIMIENTO A LA EDUCACIÓN DEL PERÚ?
COMPROMISO 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
COMPROMISO 2 Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	Todas y todos los estudiantes inician y culminan su Educación Básica oportunamente.
COMPROMISO 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar.	Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.
COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE.	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para las y los estudiantes.

Ilustración 9: Compromisos- Objetivos para mejorar la Educación

Fuente: Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

Durante los últimos años, el Minedu se ha enfocado en impulsar los CGE, los mismos que han consolidado las prácticas primordiales de la I.E. con el fin de registrar sus acciones hacia el fortalecimiento de los contextos fundamentales para la generación del aprendizaje.

Hasta el 2017 se han logrado definir un total de cinco CGE. Cada compromiso del CGE tiene un objetivo orientado a nivel de la I.E., los mismos que se conforman de indicadores que hacen posible el computar los avances y logros de cada compromiso y una cadena de fuentes de verificación. En la ilustración que se presenta luego, se puede visualizar a detalle cada compromiso y un breve resumen de su creación.

¿Cómo se relacionan los CGE entre sí?

Es de suma importancia el tener que resaltar que los compromisos de los CGE tienen que adquirir mayor sentido al momento de ser visualizados en conjunto y de guardar un vínculo entre sí, pues el cumplir con el primero llevará a que los demás se puedan cumplir.



Ilustración 10: Cómo se relacionan los CGE entre sí
Fuente: Minedu 2017

Los dos primeros compromisos son de resultado, los restantes tienen que ver con los procesos. Significa que mientras se consiga cumplir con los compromisos de resultado, servirá de soporte para que los demás se puedan cumplir. En el centro educativo que se tiene a cargo se debe tratar en la medida de lo posible brindar un tiempo oportuno para la enseñanza requerida por los estudiantes (CGE3), adicionalmente el docente tiene que estar acompañado constantemente o realizar reuniones para la reflexión de sus prácticas pedagógicas, buscar mejorar (CGE4) y promover un ambiente oportuno para la convivencia escolar (CGE5), siendo factible el que lograr que los estudiantes no deserten de sus estudios (CGE2) y que sus niveles de aprendizaje sean mejores.

El estudio y análisis de los CGE tiene que ser estar bajo el mando del Director educativo, quien con ayuda de su equipo de directores deben hacer que toda la plana docente se involucre en dicho trabajo. Adicional a ello, considerar si se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para incluir a los estudiantes, administrativos, apoderados e inclusive a la comunidad.

Desarrollo Metodológico

Para la realización la actividad y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de cada Actividad	Acciones
Introducción	• Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de Actividades

Mes: Julio, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Actividad

Estrategia N°01			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
01:00	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación de Actividad

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En General

- Esta Estrategia: ☐ Supera mis expectativas
☐ Cumple mis expectativas
☐ No cumple mis expectativas

Comentarios: _____

Enfoque

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

1= No del todo 4= Ampliamente

Actividad 1

1	2	3	4
---	---	---	---

Actividad 2

1	2	3	4
---	---	---	---

Actividad 3

1	2	3	4
---	---	---	---

Comentarios en cuanto al contenido:

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron constructivos y/o divertidos?

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

Estrategia N° 02: Diagnóstico de la Gestión Educativa

Resumen

La Gestión Educativa permite visualizar la realidad institucional en todo su contexto y a partir de ello se pueden elaborar estrategias que promuevan cambios o transformaciones en el aspecto administrativo, estructural, pedagógico y particular de la I.E.

Esta gestión facilita el fortalecimiento y la integración de la comunidad educativa.

Fundamentación

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, para este autor el administrar implica pasar por una serie de procesos, el primero es el **planificar**, que no es otra cosa que tener la capacidad de visualizar el futuro y con ello elaborar un plan de acción. Seguidamente se procede con la **dirección**, se enfoca más en el personal, tener que guiarlos y orientarlos. En lo concerniente a la **coordinación** que se trata de armonizar, enlazar o de unir cada uno de los actos colectivos. Finalmente se tiene al **control**, sirve para monitorear que todo se cumpla de acuerdo a lo planificado.

Objetivo

Promover cambios efectivos a través del diagnóstico de la I.E.

Estructura Temática

Tema N° 01: “Evaluación a Través de Indicadores de Gestión”

De lo que se trata en esta parte, es que los participantes evalúen con un puntaje dado la “GESTIÓN” que viene desarrollando la Institución en la que trabajan, para más adelante poder determinar las fortalezas, debilidades, amenazas; así mismo plantear criterios para poder mejorar dichos aspectos negativos.

Luego de conocer nuestra realidad institucional, pasaremos a desarrollar actividades que nos ayuden a fortalecer la gestión educativa, para así alcanzar nuestras metas y objetivos.

ASPECTOS DE LA GESTIÓN		INDICADORES	ESCALA (1 - 5) PUNTAJE
Planificación		• Diagnóstico del PEI. • Misión. • Visión. • Fortalezas y debilidades. • Oportunidades y amenazas. • Objetivos estratégicos. • Programas estratégicos. • Proyectos de innovación. • Consigna la evaluación. • Considera instrumentos de evaluación.	
Organización		• Existe motivación para el trabajo. • Relaciones con los demás. • Actitud comunicativa. • Unidad de mando. • Autoridad. • Coordinación.	
Liderazgo	Persona	• Trabajo en equipo. • Práctica de la responsabilidad. • Respeto y tolerancia. • Promoción de concertación. • Actitud democrática. • Creatividad, innovación.	
	Tarea	• Capacidad análisis de tareas. • Manejo de técnicas, estrategias. • Administración del tiempo. • Eficiencia en tareas. • Cumplimiento de tareas.	
Control		• Aplicación normas de rendimiento. • Monitoreo y seguimiento. • Instrumentos de control. • Socialización de resultados.	
Puntaje Total			

Tema N° 02: “Aprendemos y Construimos la Matriz FODA”

Los gestores formarán grupos y se encargarán de construir sus matrices. Pero antes del trabajo se procede a capacitarlos sobre tema.

Matriz FODA

"Herramienta para el análisis de situaciones"

FODA

- ◆ Técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, etc...
- ◆ Permite visualizar la situación actual de una empresa u organización; para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones

FODA [TOWS]

	Fortalezas [Strengths]	Debilidades [Weaknesses]
Interior		
Exterior	Oportunidades [Opportunities] 	Amenazas [Threats] 
	Positivas	Negativas

Matriz de Portafolio

"Instrumento para la asignación de recursos"



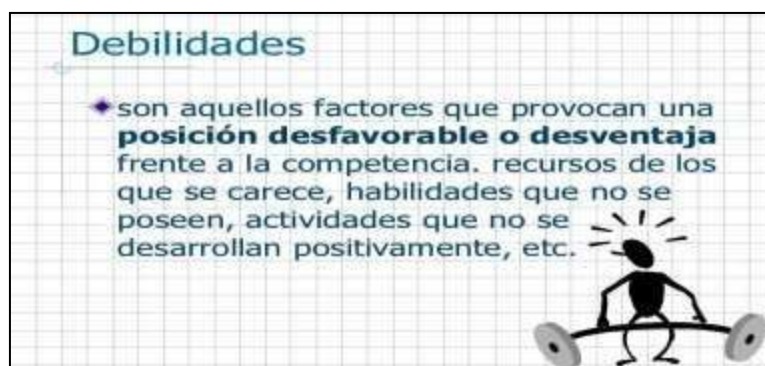
Ilustración 11: Matriz FODA

Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/matriz-foda>

A modo de ejemplo de se les presenta la siguiente matriz.

Aspectos	Fortalezas	Debilidades
Documentos de Gestión	F1 Docentes reconocen importancia de contar con documentos de gestión.	D1 El PEI muestra deficiencias en su estructuración D2 El PAT incoherente con el PEI. D3 No hay participación de la comunidad educativa. D4 Desconocimiento de los documentos de gestión.
Participación	F2 Docentes perciben necesidad de sensibilización para participar.	D5 Resistencia de docentes para asumir responsabilidades. D6 Deficiente identificación con la Institución. D7 Resistencia de docentes a participar en mesas de trabajo. D8 Participación de los padres es casi nula.
Clima Institucional	F3 Docentes que cultivan valores.	D9 Deterioro de las relaciones humanas. D10 Deficiente coordinación.
Liderazgo	F4 Disposición al diálogo por los docentes.	D11 Ausencia de concertación efectiva. D12 Manejo deficiente de estrategias de liderazgo efectivo. D13 Liderazgo autoritario y permisivo en algunos casos.

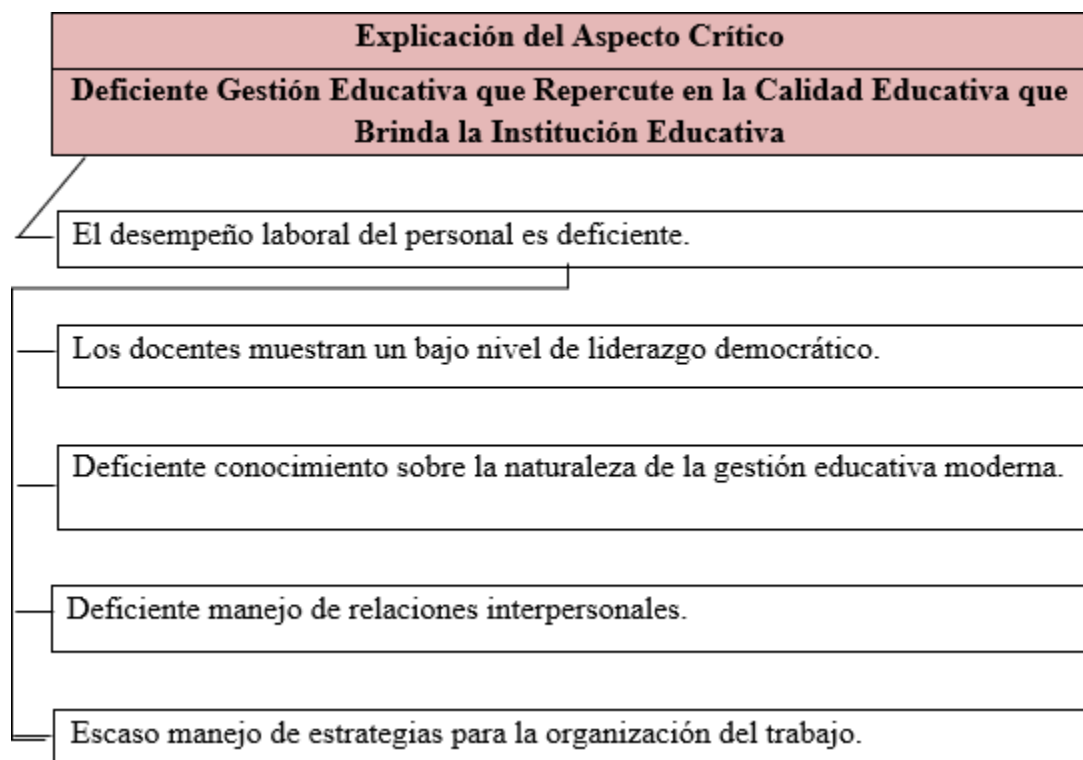
Tema N°03: “Evaluamos Nuestras Debilidades y Puntos Críticos”



Aspecto	Debilidades	Valor (1-10)
Documentos de Gestión	D ₁ El PEI no está debidamente estructurado.	5
	D ₂ El PAT incoherente con el PEI.	5
	D ₃ Escasa participación en la elaboración.	6
	D ₄ Desconocimiento de los documentos de gestión.	6
Participación	D ₅ Docentes se resisten asumir responsabilidades	8
	D ₆ Deficiente identificación con la Institución.	8
	D ₇ Docentes reacios al cambio	8
	D ₈ Participación de los padres es casi nula.	8
Clima Institucional	D ₉ Deterioro de las relaciones humanas.	9
	D ₁₀ Casos de intolerancia y rompimiento de relaciones.	9
Liderazgo	D ₁₁ Práctica de la gestión entre autoritaria y permisiva	10
	D ₁₂ Prioridad a la tarea antes que la persona.	10

Aspectos Críticos

Puntos Críticos	¿Sobre qué Inciden?	¿Cómo Solucionarlos?
Presencia de un estilo de gestión tradicional.	Calidad del servicio educativo.	Capacitación en liderazgo efectivo.
Participación deficitaria.	Calidad del servicio educativo.	Círculos de calidad.
Clima institucional deficiente.	Calidad del servicio educativo.	Programa de análisis transaccional.
Documentos de gestión deficientemente elaborados.	Calidad del servicio educativo.	Capacitación en planeamiento estratégico.



Desarrollo Metodológico

Para la realización la actividad y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de cada Actividad	Acciones
Introducción	• Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de Actividades

Mes: Agosto, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Actividad

Estrategia N°02			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
12:00	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En General

- Esta Estrategia: ☐ Supera mis expectativas
☐ Cumple mis expectativas
☐ No cumple mis expectativas

Comentarios: _____

Enfoque

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

1= No del todo 4= Ampliamente

Tema 1

1	2	3	4
---	---	---	---

El trabajo en grupo fue útil.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las presentaciones fueron útiles.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las facilitadoras fueron efectivas.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las facilitadoras apoyaron el proceso.

1	2	3	4
---	---	---	---

Comentarios con respecto al enfoque: _____

Tema 2

Tema 3

1	2	3	4
1	2	3	4

Comentarios en cuanto al contenido:

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron constructivos y/o divertidos?

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

Estrategia N°03: Buena Gestión Escolar con un Buen Liderazgo

Resumen

Alcanzar la excelencia educativa es una de las metas que todo centro educativo pretende conseguir a largo plazo, para ello se suelen basar en el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad. Dicho sistema ha de permitir a las organizaciones la regular operatividad en todos los niveles y de exhibir la capacidad que tienen para cubrir con las necesidades y expectativas de todos los involucrados, la idea es optimizar constantemente los métodos, servicios y la calidad de su propuesta educativa.

El tema de liderazgo se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad para formar procesos de sensibilización e invitación a trabajar con la ayuda de terceros, a cumplir con los fines y valores que relacionan al contexto educativo.

El tema de liderazgo requiere que dicha persona junto a sus seguidores se adapte continuamente a las reglas que van apareciendo para la mejora educativa.

Fundamentación

Teoría del Liderazgo Carismático de Robert House; se pudo determinar que un líder carismático debe tener como características: elevada confianza, dominio sobre sí mismo y una única convicción sobre su punto de vista, manejar las relaciones interpersonales, los objetivos y las metas organizacionales.

Objetivo

Promover el buen liderazgo institucional y poder trabajar con motivación.

Estructura Temática

Tema N° 01: “Liderazgo del Director”

Los líderes de los centros educativos deben ser personas focalizadas, carismáticas y atractivas. Ellos saben expresar sus deseos. Tienen mucha vitalidad. Finalmente, saben actuar en diferentes situaciones, contextos y orientan sus acciones en función de las condiciones dinámicas de la vida escolar.

En consecuencia, un Director tiene que comprender las necesidades y motivaciones de sus empleados a partir de las características frecuentes del grupo organizativo para orientar eficazmente la organización, considerando la importancia de la toma de decisiones y la descentralización dentro de la organización.



¿Qué es un líder pedagógico?

- El **liderazgo del director** incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:
 - La motivación de los maestros.
 - El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
 - El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.



PERU Ministerio de Educación

Director: Líder pedagógico



Leithwood - Kenneth - How Leadership Influences School Improvement



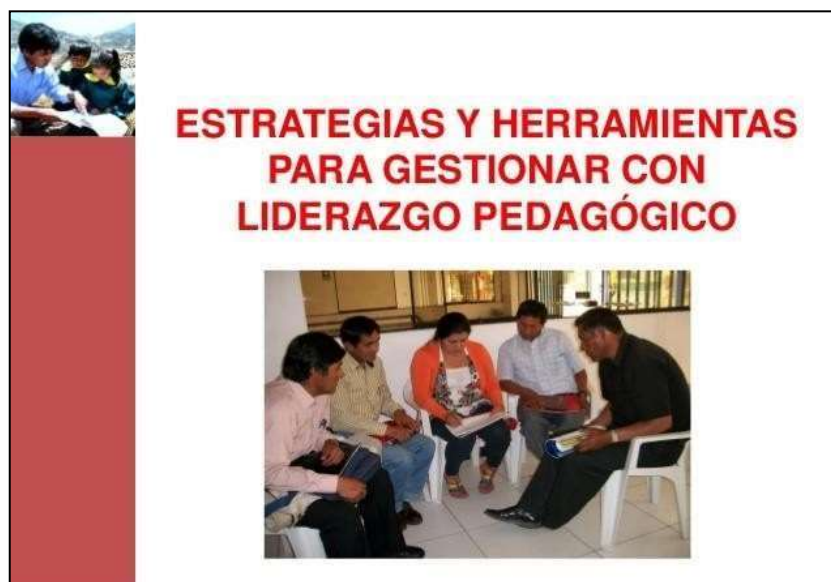
- **Manejo organizacional.-** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes poder realizar un buen trabajo.





Ilustración 12: Características del director con liderazgo
Fuente: MINEDU

Tema N° 02: “Estrategias y Herramientas para Gestionar con Liderazgo Pedagógico”





PERÚ
 Ministerio de Educación

Viceministerio de Gestión Pedagógica

Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas



¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LA I.E. CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO?



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 acompañar al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

El monitoreo y asesoramiento pedagógico es una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional que debe liderar el director.



¿En qué momentos se realiza el monitoreo y asesoramiento pedagógico?

El proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico se realiza en los siguientes momentos:

- Condiciones para el aprendizaje "Buen inicio"
- Jornada de Reflexión y Plan de Mejora
- Implementación de las "rutas del aprendizaje"
- Día del Logro





PERÚ
 Ministerio de Educación

Viceministerio de Gestión Pedagógica

Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas



ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1) Visita al aula
2) Observación entre pares
3) Círculos de inter-aprendizaje
4) Jornadas de autoformación docente.
5) Aulas abiertas

ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROPOSITOS
Visita a aula	Ficha de observación Cuaderno de campo	✓ Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente ✓ Prestar ayuda pedagógica al desempeño docente.
Observación entre pares	Fichas de observación Hoja de planificación de la sesión de aprendizaje.	✓ Favorece la reflexión de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
Círculos de interaprendizaje	Hoja de planificación del evento. Material de información Bitácora personal del docente. Portafolio docente Registro de videos	✓ Favorece la socialización, valoración a través de espacios de discusión y reflexión de la construcción de propuestas de innovación pedagógica e investigación acción en aula de las prácticas docentes exitosas.

ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROPOSITOS
Jornadas de autoformación docente.	Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente Hoja de planificación del evento Material de información o lectura pedagógica Portafolio docente Registro de videos.	✓ Fortalecer las competencias docentes como respuesta a las necesidades de aprendizaje docente.
Aulas abiertas	Cronograma del día del aula abierta.	✓ Sensibilizar a las familias y la comunidad sobre la importancia de una "buena enseñanza para mejorar el aprendizaje.



PERU Ministerio de Educación

Importante:

- Realizar el monitoreo y asesoramiento pedagógico, implica una relación cercana entre profesionales de la educación de roles distintos: director y el docente.
- Ambos, poseen saberes, conocimientos y maneras de comprender el acto educativo, en tal razón éste encuentro debe caracterizarse: el dialogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de la valía de la persona en su dimensión humana, personal y profesional, por lo cual debe evitarse:
 - Empezar señalando los errores y “defectos” de la práctica docente
 - Que el docente lo perciba como un acto punitivo de la “autoridad”
 - Divulgar los resultados del monitoreo, personalizando de manera intencional.

Ilustración 13: Estrategias y herramientas para gestionar con liderazgo pedagógico
Fuente: MINEDU

Tema N° 03: “Motivación Laboral”

Al instante en el que un trabajador entra en la etapa de sabotaje pasivo, comienza a perder la ilusión y el entusiasmo del inicio del primer día. Su desempeño comenzó a decaer y la calidad del trabajo que realizaban se vio perjudicada, por lo que se volvieron ineficientes por falta de atención a las tareas a ejecutar.

LA MOTIVACIÓN EN LA VIDA HUMANA

- La motivación es un tema humano universal; con el fin de que "la gente haga"
- Toda la vida es motivación: la motivación es el trasfondo es "el trasfondo psíquico, impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección" refiere F. Dorsch, al autor del famoso diccionario de la psicología.
- El gran psicólogo de la personalidad Gordon Allport, afirma: "la investigación de la motivación debe construir el tema central de toda la psicología dinámica".

Actividad 1

1. Formen un círculo todos los participantes. Preséntense cada uno, diciendo su nombre y una breve descripción de su puesto de trabajo, o en general de sus actividades actuales.





Actividad 2

- En una segunda ronda manifiesten, uno por uno, sus intereses en el tema de la motivación.



Actividad 3

- En una tercera ronda, o bien en subgrupos, expresen qué esperan de este seminario. Pueden contestar las preguntas:
- ¿Qué quiero que suceda aquí?
- ¿Qué quiero que no suceda aquí?



Actividad 4

- Finalmente redacte cada uno por escrito: "Mis objetivos en este curso o seminario". Mencione 2 o 3 y explíquelos a un compañero.



¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?



Motivación

- Viene de la palabra "motivo", y motivo viene del verbo latino *movere motum*, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc.
- La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: **"el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo"**, o bien **"la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa"**.

Su campo lo forman:

- Los sistemas de impulsos
- Necesidades
- Intereses
- Pensamientos
- Propósitos
- Inquietudes
- Aspiraciones
- Deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.



La Motivación

- Se encuentra en el individuo en cuestión, que está motivado. A veces se usa la palabra motivar en forma muy amplia, para designar los intentos de una persona A, por hacer que otra persona B quiera o haga determinada cosa. Pero esto en rigor es sólo *conato de motivación*.
- Podemos cargar las baterías de alguien una y otra vez, pero no habrá motivación sino hasta cuando dicha persona tenga su propio generador: se entiende para la actividad de la cual se trata.



Incentivo:

- Es un estímulo que des afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa.
- El incentivo es como: empujar un vehículo hasta que el motor encienda y se pueda prescindir del empujón.



Interés:

- Es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y/u objetivos.
- Los intereses vienen a ser la manifestación más patente y sensible de las motivaciones.



+

Actividad 1

- Precisen la diferencia entre motivación y persuasión.



+

Actividad 2

- Expongan sus observaciones y/o experiencias:
 - a) Sobre personas muy motivadas en su trabajo.
 - b) Sobre personas casi no motivadas.



+

Actividad 3

- Platiquen experiencias propias y personales de situaciones en que han debido realizar tareas para las que no estaban motivados. Destaquen sus sentimientos y vivencias al respecto.



+

Actividad 4

- Elabore cada uno una lista de los diez intereses que con más fuerza siente en la actualidad. Compartan y comenten su lista con un compañero. Relacionarla con el tema de la vitalidad, la energía y la productividad.



Ilustración 14: Charla Motivacional

Fuente: Material elaborado con información de www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf

Desarrollo Metodológico

Para la realización la actividad y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de cada Actividad	Acciones
Introducción	• Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de Actividades

Mes: Setiembre, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Actividad

Estrategia N°03			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
12:00	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación

Estamos muy interesados en su opinión acerca de esta estrategia. Por favor dedique unos minutos para valorar los siguientes aspectos.

En General

- Esta Estrategia: ☐ Supera mis expectativas
☐ Cumple mis expectativas
☐ No cumple mis expectativas

Comentarios: _____

Enfoque

Por favor asigne un valor a cada uno de los aspectos de la aproximación de esta estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

1= No del todo 4= Ampliamente

Contenido

Por favor valore cada uno de los módulos o temas de la estrategia. Identifique con un círculo el número que corresponde a su criterio con respecto a las siguientes afirmaciones.

Yo encontré que el contenido del módulo fue útil:

1= No del todo 4= Ampliamente

Tema 1

Tema 2

Tema 3

1 2 3 4

1 2 3 4

1 2 3 4

Comentarios en cuanto al contenido:

Comentarios

¿Qué aspectos de la estrategia fueron constructivos y/o divertidos?

¿Qué aspectos de la estrategia fueron una pérdida de tiempo o desagradables?

¿Si usted facilitara la estrategia en un futuro cercano, qué haría diferente?

El trabajo en grupo fue útil.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las presentaciones fueron útiles.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las facilitadoras fueron efectivas.

1	2	3	4
---	---	---	---

Las facilitadoras apoyaron el proceso.

1	2	3	4
---	---	---	---

Comentarios con respecto al enfoque: _____

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

Institución Educativa N° 14349									
Estrategia	N°1			N° 2			N°3		
Mes	Julio			Agosto			Setiembre		
Actividades / Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Especificaciones	Total
✓ 1 Capacitador	S/ 600.00
✓ 1 Facilitador	S/ 600.00
Total	S/ 1200.00

Recursos Materiales

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Material de Escritorio			
✓ Papel bond A4	1 millar	S/ 20.00	S/ 20.00
✓ Fólder	30 unidades	S/ 0.50	S/ 15.00
✓ Lapiceros	30 unidades	S/ 0.50	S/ 15.00
✓ Lápices	30 unidades	S/ 1.00	S/ 30.00
Material de Enseñanza			
✓ Marcadores	2 unidades	S/ 2.50	S/ 5.00
✓ Otros			S/ 20.00
Servicios			
✓ Digitación e impresiones	200 hojas	S/ 0.30	S/ 60.00
✓ Fotocopias	4 juegos		S/ 50.00
✓ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
✓ Empastado	4 juegos	S/ 20.00	S/ 80.00
Total			S/ 315.00

Resumen del Monto Total	
✓ Recursos Humanos	S/ 1200.00
✓ Recursos Materiales	S/ 315.00
Total	S/ 1 515.00

3.2.7. Financiamiento

Responsable:

DÍAZ MURILLO, Ronald Alberto.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. El origen, las tendencias y las características del problema justificaron el problema de investigación.
2. La deficiente gestión educativa es consecuencia de que el Director no tiene la autoridad para tomar decisiones ni para emprender nuevos planes, no motiva ni estimula a la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a cometer, es expresión de la caracterización del ámbito de estudio.
3. La base teórica sirvió de fundamento a la propuesta y las teorías fueron elegidas en mérito a la naturaleza del problema de investigación y se relacionó con cada estrategia a través del objetivo, temario y fundamentación de cada una de ellas.
4. Los objetivos específicos orientaron cada una de las estrategias.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la propuesta en la I.E. N° 14349 a fin de superar el problema de investigación.
2. Socializar la propuesta en otros ámbitos de estudio con el propósito de empoderar las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. UNESCO.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Editorial Mcgraw-Hill. Interamericano. Quinta edición.
- Chiroque, S. (2003). *Calidad educativa y desempeño docente*. Perú: Pedagogía Popular.
- Cortez, J. (1998). *Manual de gestión pedagógica*. Perú: Ediciones del Instituto Peruano de Investigación Científica Aplicada a la Educación (EIPICAE). Primera Edición. Pág. 157.
- Elliot, J. (2017). *“La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara – Ayacucho”*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú. TM CE-Ge 3124 E1 - Elliot Arias.pdf (une.edu.pe)
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general*. México: Herrera Hermanos.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. Primera Edición. España: Prentice Hall.
- Garrido, S. (2013). *Dirección estratégica*. Cuarta Edición. España: Mc. Graw Hill.
- Guillen, J. (2013). *¿Taylor o Fayol, cuál es el padre de la administración?* Extraído de: www.gestiopolis.com.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- House, R. & otro. (1991). *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Jabif, L. (2012). *El rol del directivo*. Colección Formación de Directivos. Segunda Edición. Caracas: Fe y Alegría.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. McGraw Hill, 1961 y *The Human Organization*, McGraw Hill Book Co, New York.
- López, F. (1997). *La gestión de la calidad*. Madrid: La Muralla S.A.
- Minedu. (s/f). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*.
- Mora, D. (2009). *“Objeto e importancia de la gestión educativa”*. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado en 04 de junio de 2017, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es.

Oliva, B. (2014). *“Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Manyolo de la UGEL 02 del distrito del Rímac”*.

[https://www.bing.com/search?q=tesis+Oliva+Chagray%2C+Blanca.+\(2014\).+%E2%80%9CEstrategias+gerenciales+y+desempe%C3%B1o+docente+en+las+institucion](https://www.bing.com/search?q=tesis+Oliva+Chagray%2C+Blanca.+(2014).+%E2%80%9CEstrategias+gerenciales+y+desempe%C3%B1o+docente+en+las+institucion)

Pardinas, F. (1985). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Argentina: Siglo XXI.

Ramírez, A. (2007). *Gestión y supervisión educativa*. Education Management.

Rentería, L. & otro. (2009). *“Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

<https://www.bing.com/search?q=tesis+maestria+educaci%C3%B3n+programa+estrategico&cvid=17b28850ba7448df8ae71a617d3db970&aqs=edge.0.0l7.3498>

Robert, H. (s/f). *Teoría del liderazgo carismático*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2017/02/23/sobre-el-liderazgo-carismatico/>

Sallenave, J. (2013). *El gerente educativo en tiempo de crisis*. Segunda Edición. México: Trillas.

Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Troquel.

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Colombia: ICFES.

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE México.

Schiefelbein, E. (1994). *Estrategias para elevar la calidad de la educación*. Washington: Vozes.

Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Asociación de Empresarios por la Educación.

Valencia, E. (2016). *“La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”*.

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima – Perú.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed>

Linkografía

- ❖ <https://www.minedu.gob.pe/1621/article-137440.html>
- ❖ http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- ❖ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/C>
- ❖ http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/gyg/Vol11Nro1/articulo3.pdf
- ❖ <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- ❖ <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- ❖ http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- ❖ https://es.slideshare.net/neniklis88/taller-de-motivacin-laboral?qid=284895f3-a3a8-4256-8c9f-3e6b7178cbdb&v=&b=&from_search=3
- ❖ http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- ❖ http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001
- ❖ <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevopara digma.pdf>
- ❖ <https://www.minedu.gob.pe/1621/article-137440.html>

ANEXOS



ANEXON° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE SECCIÓN DE POSGRADO



GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS

Tiempo de Servicios: _____ Procedencia: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Categoría: _____ Dedicación: _____

Última Especialización: _____

Lugar y Fecha: _____

Apellidos y Nombres del Encuestador: _____

Código A: Gestión Educativa

1. ¿En la I.E. cuentan con el PEI actualizado?

Si

☐

No

☐

2. ¿Existe conocimiento de la visión y misión de la I.E. entre sus colegas?

Si

☐

No

☐

3. ¿La I.E. cuenta con Proyectos de Innovación Educativa?

Si

☐

No

☐

4. ¿Tienen conocimientos de planificación para desarrollarlos en su I.E.?

Si ☐

No ☐

5. ¿Se sienten motivados en la I.E. en la que laboran?

Si ☐

No ☐

6. ¿Tienen buenas relaciones entre compañeros de trabajo?

Si ☐

No ☐

7. ¿Qué tipo de comunicación hay en la I.E.?

Vertical ☐

Horizontal ☐

8. ¿Existe coordinación en la I.E.?

Si ☐

No ☐

9. ¿Trabajan en equipo?

Si ☐

No ☐

10. ¿Existe el respeto y la tolerancia?

Si ☐

No ☐

11. ¿Existe liderazgo pedagógico en el director?

Si ☐

No ☐

12. ¿Aplican nuevos métodos de enseñanza?

Si ☐

No ☐

13. ¿Aplican nuevas técnicas de enseñanza?

Si ☐

No ☐

14. ¿Aplican nuevas estrategias de enseñanza?

Si ☐

No ☐

15. ¿Cuentan con un Plan de Actividades en las sesiones de aprendizaje?

Si ☐

No ☐

16. ¿Tienden a elaborar material educativo?

Si ☐

No ☐



ANEXON° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA – DIRECTOR - DOCENTES

Datos Informativos

Apellidos y Nombres del Entrevistado: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Última Especialización: _____

Lugar y Fecha: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistador: _____

Código A: Gestión Educativa

1. ¿Qué aspectos engloba el término gestión educativa?

.....
.....

2. ¿En qué se centra la proyección externa de la I.E.?

.....
.....

3. ¿Toda la comunidad educativa participa de la gestión en el centro educativo?

.....
.....

4. ¿Los agentes internos influyen positivamente a en la gestión educativa?

.....
.....

5. ¿Identifica y analiza problemas educativos en forma oportuna?

.....
.....

6. ¿Elabora los instrumentos de gestión institucional?

.....
.....

7. ¿Presenta en el tiempo indicado los documentos de gestión institucional al órgano descentralizado del Ministerio de Educación?

.....
.....

8. ¿Verifica los documentos de gestión educativa?

.....
.....

9. ¿Qué cualidades desempeña para ejercer su cargo directivo?

.....
.....

10. ¿Utiliza un estilo específico para dirigir su Institución Educativa?

.....
.....

11. ¿Predomina en Ud. algún estilo de liderazgo?

.....
.....

12. ¿Gestiona capacitaciones para el personal docente de su Institución Educativa?

.....
.....

13. ¿Organiza oportunamente trabajos en equipo?

.....
.....

14. ¿Está organizada su Institución Educativa?

.....
.....

Código B: Estrategia Gerencial

15. ¿Qué opina Ud. respecto a una estrategia gerencial?

.....
.....

16. ¿Considera que las teorías de Henry Fayol, de Rensis Likert y de Robert House sirven de fundamento teórico a la propuesta de estrategia gerencial para superar una mala gestión educativa?

.....
.....

INFORME

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	15%	0%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	10%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	1library.co Fuente de Internet	1%
6	www.iacd.oas.org Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	

		<1 %
10	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
11	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	secretosdeunlider.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
14	www.lexureditorial.com Fuente de Internet	<1 %
15	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Atlantic International University Trabajo del estudiante	<1 %
17	archive.org Fuente de Internet	<1 %
18	gerencia-upel.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
19	media.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
20	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %

21	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1 %
23	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	hal.archives-ouvertes.fr Fuente de Internet	<1 %
25	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
26	www.iepsantotomas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	brainly.lat Fuente de Internet	<1 %
28	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1 %
29	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
30	www.revistapesquisa.fapesp.br:2222 Fuente de Internet	<1 %
31	editorial.umariana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
32	en.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %

33	marca-personal9.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
34	ml.laborum.com Fuente de Internet	<1 %
35	moam.info Fuente de Internet	<1 %
36	modelosadministrativos1.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
38	www.empleate.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	www2.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
41	www.mineduperu.com Fuente de Internet	<1 %
42	"Vielfalt in der Bildung", Transcript Verlag, 2015 Publicación	<1 %
43	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
44	piura-jordy.blogspot.com Fuente de Internet	

		<1 %
45	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	www.uaeh.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
47	issuu.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas: Activo

Excluir bibliografía: Activo

Excluir coincidencias: Apagado


DR. César A. Cardoso Montoya



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Ronald Alberto Díaz Murillo
Assignment title: INFORME 2021
Submission title: INFORME
File name: D_az_Murillo_Ronald_Alberto.docx
File size: 7.21M
Page count: 115
Word count: 17,403
Character count: 99,125
Submission date: 24-Sep-2021 09:25AM (UTC-0500)
Submission ID: 1656484082

