

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS  
DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA “MAESTROS UNIDOS”, SAN  
PABLO – HUABAL, 2014**

**Por:**

**ISMAEL MONDRAGÓN SILVA**

**Asesor:**

**M. Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**

**Jaén – Cajamarca, Perú**

**2015**

COPYRIGHT © 2015 by  
**ISMAEL MONDRAGÓN SILVA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS  
DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA “MAESTROS UNIDOS”, SAN  
PABLO – HUABAL, 2014**

**Por:**

**ISMAEL MONDRAGÓN SILVA**

### **Comité Científico**

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz  
Asesor

M.Cs. Enrique Vera Viera  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez  
Miembro de Comité Científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2015

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hijos por su constante apoyo moral que depositaron en mi persona.

Los maestros de la escuela de post grado quienes con su apoyo incondicional cristalizaron uno de mis objetivos de ser competente en mi desempeño profesional como docente.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Gobierno Regional de Cajamarca, auspiciador de los estudios de Maestría para ocupar el sitio que corresponde al magisterio dentro del mundo de la ciencia y labor decente del maestro y, a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por brindar la innovación y calidad necesaria en la permanente formación docente.

Al M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz, por su asesoría en la presente investigación, ya que en todo momento nos brindó los conocimientos pertinentes para superar los obstáculos en el camino de la investigación.

Y a los compañeros de promoción del Aula N° 1-Ssección Jaén, por su incondicional apoyo e intercambio de conocimientos y obraron en beneficio de los estudios e investigación en forma de cooperación, agrado, significación y gratificación.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b>	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>ÍNDICE</b>	vi
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	x
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	xi
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Planteamiento del problema	4
2. Formulación del problema	8
3. Justificación de la investigación	8
4. Delimitación	9
5. Objetivos de la investigación	10
5.1. Objetivo general	10
5.2. Objetivos específicos	10

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

1. Antecedentes de la investigación	12
2. Bases teórico – científicas	17
2.1. Gestión estratégica	17
2.2. La estrategia en la gestión	19
2.3. Modelos de gestión de calidad según IPEBA	20
2.4. Plan de gestión estratégica	23
2.5. Dimensiones del plan de gestión estratégica	25
2.5.1. Sensibilización	25

2.5.2. Capacitación	25
2.5.3. Desarrollo de procesos	26
A. La planificación	26
B. La Organización	28
C. La realización o conducción	29
D. La finalización	30
2.6. Estrategias del plan	31
2.6.1 Estrategia de comunicación	31
2.6.2 Estrategia de liderazgo compartido	32
2.6.3 Estrategia de capacitación	33
2.7. Desempeño de los directores	35
2.7.1. Liderazgo	37
2.7.2. Desarrollo de los demás	39
2.7.3. Profesionalismo	43
A. Manejo de recursos	45
B. Construcción de proyectos de gestión institucional	47
C. Construcción de proyectos de gestión pedagógica	53
2.8. Enfoque de desempeño de los directores	54
2.8.1 Enfoque socio formativo	54
2.8.2. Enfoque humanista	55
3. Definición de términos básicos	56
3.1. Gestión estratégica	56
3.2. Desempeño del director	56
3.3. Red Educativa	57

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1. Hipótesis de la investigación	58
2. Variables	58
2.1. Definición conceptual	58
2.2. Definición operacional	58
3. Matriz de operacionalización de variables	60
4. Población y muestra	61

5. Unidad de análisis	61
6. Tipo de investigación	61
7. Diseño de investigación	61
8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
9. Validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	63
10. Análisis e interpretación de datos	63

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. Presentación e Interpretación	64
1.1. Resultados de la variable desempeño de Directores según pre test	64
1.2. Resultados de la variable desempeño de Directores según resultados del post test	69
1.3. Resultados de comparación de los diagnósticos Pre Test y Post Test	74
2. Prueba de hipótesis	74
3. Discusión de resultados	78

<b>CONCLUSIONES</b>	82
---------------------	----

<b>SUGERENCIAS</b>	83
--------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	84
-----------------------------------	----

<b>APÉNDICE/ANEXOS</b>	88
------------------------	----



## LISTA DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla 1.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red.....	64
<b>Tabla 2.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la Dimensión: “ <b>Liderazgo</b> ” (Pre test).....	65
<b>Tabla 3.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Desarrollo de los demás</b> ”.....	66
<b>Tabla 4.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Profesionalismo</b> ”.....	67
<b>Tabla 5.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red educativa “Maestros unidos2 san pablo-Huabal.....	69
<b>Tabla 6.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Liderazgo</b> ” (Post test).....	70
<b>Tabla 7.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Desarrollo de los demás</b> ”.....	71
<b>Tabla 8.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Profesionalismo</b> ”.....	72
<b>Tabla 9.</b> Estadísticos descriptivos de los puntajes del desempeño de directores, Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal.....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
<b>Gráfico 1.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red.....	65
<b>Gráfico 2.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Liderazgo</b> ” (Pre test).....	66
<b>Gráfico 3.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Desarrollo de los demás</b> ”.....	67
<b>Gráfico 4.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Profesionalismo</b> ”.....	68
<b>Gráfico 5.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red Educativa.....	69
<b>Gráfico 6.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Liderazgo</b> ” (Post test).....	70
<b>Gráfico 7.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “ <b>Desarrollo de los demás</b> ”.....	71
<b>Gráfico 8.</b> Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión; “ <b>Profesionalismo</b> ”.....	72
<b>Gráfico 9.</b> Función de distribución de la T-Student, para evaluar Pruebas de Hipótesis.....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

<b>MINEDU</b>	: Ministerio de Educación
<b>I.E.</b>	: Institución Educativa
<b>INEI</b>	: Instituto Nacional de Estadística Informática
<b>DRE</b>	: Dirección Regional de Educación
<b>IPEBA</b>	: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
<b>II.EE</b>	: Instituciones Educativas
<b>PEI</b>	: Proyecto Educativo Institucional
<b>DCN</b>	: Diseño Curricular Nacional
<b>UGEL</b>	: Unidad de Gestión Educativa Local
<b>COPARE</b>	: Consejo Participativo Regional de Educación
<b>COPALE</b>	: Consejo Participativo local de Educación
<b>CONEI</b>	: Consejo Educativo Institucional
<b>UNESCO</b>	: Organización de las Naciones Unidas
<b>FHI</b>	: Formación Humana Integral
<b>GE</b>	: Grupo Experimental

## RESUMEN

Esta tesis denominada Plan de Gestión Estratégica para el Desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo – Huabal, 2014, constituye el trabajo que aborda un tema de suma importancia en el Sector Educación, cuyo objetivo es mejorar el desempeño de los Directores de la Red indicada, mediante el desarrollo del Plan de Gestión Estratégica para lograr la optimización en su desempeño; para ello se empleó una metodología de investigación aplicada–explicativa con diseño pre – experimental, con un solo grupo se aplicó un pre test y un pos test, cuyos resultados obtenidos demostraron diferencias significativas positivas en el desempeño de los directores luego del desarrollo del Plan de Gestión Estratégica; a través del pos test, este desempeño se ubicó en el nivel satisfactorio, mejorando su liderazgo y profesionalismo como competencia básica para hacer gestión en las Instituciones Educativas.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, desempeño del director, red educativa.

## **ABSTRACT**

This thesis called Strategic Management Plan for the Directors' Performance of the "Maestros Unidos" Educational Network, San Pablo - Huabal, 2014, is a research that addresses an important issue in the Education Sector. This research aims to improve the indicated Network Directors' performance by the development of a Strategic Management Plan to achieve performance optimization. To do that, it was used an explanatory applied research methodology with a pre experimental design, a pretest and a posttest was applied to an only group. The results showed positive significant differences in the directors' performance after the development of the Strategic Management Plan - through the posttest. This performance was placed at the satisfactory level, improving their leadership and professionalism as a core competency for management in Educational Institutions.

**Keywords:** Strategic management, director performance, educational network.

## INTRODUCCIÓN

La gestión escolar requiere de un cambio en el sistema educativo de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a necesidades de la sociedad actual. De este modo, las responsabilidades que atañen a los Directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. El sistema educativo necesita directores líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean promotores del cambio pedagógico en sus entornos de desempeño, considerando que las actitudes conservadoras siempre son limitantes a la innovación y a la calidad educativa. (Badillo, 2005).

En las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa no han utilizado la gestión administrativa-pedagógica de manera eficiente ya que no alcanzan un desarrollo académico y administrativo estratégico y solo se usa como herramienta de formulismo sin darle su respectiva importancia.

Los Directores de la Red educativa “Maestros Unidos” de San Pablo del distrito de Huabal tienen serias deficiencias en el desempeño; en la dimensión de liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo poseen limitados conocimientos para llevar a cabo los procesos educativos de planificación, organización, dirección y control, para asumir con mayor responsabilidad y éxito, ya que los nuevos retos de liderazgo pedagógico y el nuevo marco de la gestión educativa requiere para la calidad de los aprendizajes.

En este contexto, se planteó el siguiente problema de investigación ¿Cuál es la influencia de la aplicación del Plan de Gestión Estratégica en el desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo del Distrito de Huabal,

2014? cuyo objetivo fue mejorar el desempeño de los Directores mediante la aplicación del Plan de Gestión Estratégica, aplicado a una muestra poblacional de 13 Directores integrantes de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo-Huabal.

Es importante por cuanto apunta a mejorar la gestión de la Institución Educativa., como necesidad imperante en cualquier organización educacional, con mayor razón en las Instituciones Educativas de la zona rural, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora y educadora de ciudadanos en cada comunidad, a la vez permite comprender y elevar la gestión del Director de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en el desempeño profesional, liderazgo y desarrollo de los demás, constituyendo un soporte para futuras investigaciones en gestión escolar, dirección institucional, con énfasis en las escuelas rurales.

El desarrollo del trabajo utilizó una metodología aplicada – explicativa con diseño pre – experimental, en su tipo pre test – pos test con un solo grupo. Los instrumentos de recopilación de datos fueron la encuesta y la observación que sirvieron para el procesamiento estadístico en la estadística descriptiva e inferencial con la distribución de la T-Student.

El estudio teórico se sirvió de referencias internacionales, nacionales y locales como bases para la elaboración del marco teórico, la discusión de los resultados, así como la elaboración del informe final.

El trabajo metodológicamente está organizado en capítulos. En el Capítulo I, se aborda el problema de investigación, planteado básicamente en la formulación del problema científico, la delimitación del mismo encuadrado en una situación

problemática. La superación de las limitaciones, justificación pertinente y los objetivos que direccionaron el proceso de investigación.

El Capítulo II , aborda el marco teórico, en base a los antecedentes, las variables, objeto de estudio, desempeño de los directores y plan de gestión estratégica; asimismo contiene un análisis interpretativo de enfoques y tendencias y teorías referidas a estas variables, orientando su estudio a la respectiva asociación entre las dos variables de estudio.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico de la investigación que incluye el diseño de hipótesis; las variables, la población muestra, los métodos de recolección de datos y procesamiento de la información

El Capítulo IV, comprende la presentación de resultados, que permite la visualización de datos estadísticos y gráficos respectivos; la verificación de prueba de la hipótesis y la discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, apéndices y anexos respectivos.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

La gestión escolar requiere de un cambio en el sistema educativo de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual. De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores, se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, en los países sub desarrollados –como el nuestro- no se han logrado cambios significativos en este sentido.

Así mismo, partiendo del hecho de que los modelos de reflexión estratégica que han servido a las organizaciones educativas en los últimos años no dan respuestas viables a las nuevas necesidades que nos plantea la globalización y la reestructuración de los factores competitivos, en relación a la educación de calidad. En los últimos años los modelos imperantes han mostrado sus debilidades en su capacidad de adaptarse a los cambios y de transferir los objetivos estratégicos a todos los actores educativos.

Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la escuela, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, sociales y demográficos, disponibilidad de recursos naturales, entre otros factores influyentes.

En ese contexto, de acuerdo a Pompa y Vásquez (2013), la planificación estratégica se enmarca en un estilo de Gestión Estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto de organización empresarial, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura. La gestión estratégica no es más que un instrumento al servicio de la Dirección institucional, para que, a través de un proceso de reflexión se desarrollen procesos de sensibilización, de capacitaciones pedagógicas y organizativas.

El sistema educativo peruano para el Ministerio de Educación (2004), necesita directores - líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

En el Perú la gestión estratégica no es un hecho reciente, sin embargo las empresas grandes han sabido desarrollar este aspecto; pues las pequeñas como las Redes educativas y las escuelas no han hecho uso de esta herramienta de manera eficiente; en el común de la gente, aquellos administradores que no han alcanzado un grado de desarrollo académico ve en la gestión estratégica; una herramienta que solamente sirve para el formulismo; no dándole la respectiva importancia. Por ello, García y Poyato (2009), sugieren la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora.

La mayoría de gerentes y directores que han crecido en las últimas décadas han sido fruto de la improvisación; sin embargo, hoy en día empresa o institución que desea crecer y ser competitiva hace uso de esta herramienta; ya no se puede estar en base a la incertidumbre y a la falta de criterio de crecimiento y evaluación de los resultados alcanzados. En esa problemática Marcelo y Cojal (2004, p. 27), señalan que:

La gestión implica identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización.

Badillo (2005, p.6), señala que las investigaciones demuestran que “los directores no toman conciencia de la importancia de su formación permanente”, pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas que los organismos gubernamentales ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error.

Para Cisneros (2004), la preparación o el desempeño de los directores no son prioridad para otorgar un puesto de trabajo a un profesional de la educación. Esto se presenta comúnmente en las escuelas públicas de nivel básico, donde los directores obtienen su nombramiento mediante un sistema llamado “escalafón”, en el que se considera una trayectoria iniciada en la labor docente, y continuado con los años de experiencia y participación activa en el sistema educativo de nivel primaria, permite la obtención de una serie de puntos que se van acumulando, hasta obtener un número determinado que hace posible aspirar a un puesto directivo.

Por ello, la gestión, pedagógica y administrativa que desarrolla la Institución Educativa se ve minimizada debido a la débil gestión del director o del personal directivo. La calidad educativa de la gestión de la escuela no está asegurada, debido entre otras causas a su escaso desarrollo, liderazgo, clima, organización institucional. Las personas que llegaron a cargos directivos no pasaron por un proceso de formación profesional específica, además de ser seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida.

Las instituciones de Educación Básica Regular en la provincia de Jaén, Región Cajamarca, no son la excepción, pues de acuerdo a los Informes de gestión anual de la instituciones educativas IGA (2013), no se han logrado los niveles de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto: eficiente planificación, organización, desarrollo, comunicación de la gestión escolar, así como el desarrollo de las capacidades pedagógicas y desempeño del docente, pues se presentan situaciones como la falta de vocación de los docentes, el poco tiempo efectivo de clases.

La Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, distrito de Huabal, tiene serias deficiencias en el desempeño de los directores de las II. EE. de su jurisdicción., en sus dimensiones de liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo, existe carencia de participación activa de todos los actores. No hay una interactividad en los procesos institucionales, donde participen y decidan todos los actores de acuerdo a sus responsabilidades. La gestión debe ir más allá de la administración de recursos, siendo necesario el trabajo en equipo, la responsabilidad y los valores compartidos.

Los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” poseen limitados conocimientos para llevar a cabo los procesos educativos de planificación, organización, dirección y control. Los niveles de gestión institucional alcanzados dan cuenta que aún queda mucho por hacer en la Red Educativa, dejando entrever la posibilidad de lograr los objetivos de calidad a través de la mejora de los procesos de gestión y otros componentes como las relaciones interpersonales y el liderazgo institucional de la Institución Educativa, a fin que se asuma con mayor responsabilidad y éxito los nuevos retos de liderazgo pedagógico, que el nuevo marco de la gestión escolar requiere para la calidad de los aprendizajes.

Respecto a este asunto, Duche (2001, p 15), sostiene que “cuando las personas en las organizaciones no tienen confianza entre los integrantes, no hay el deseo de estar juntos dan lugar a contradicciones, aparentando estar de acuerdo, de coordinar actividades y convergir en puntos comunes, es decir, una institución sin credibilidad”.

## **2. Formulación del problema**

¿Cuál es la influencia de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014?

## **3. Justificación de la investigación**

La investigación se justifica por cuanto su desarrollo apunta a mejorar la gestión de la escuela, que es una necesidad imperante en cualquier organización educacional, con mayor razón en las educativas de la zona rural, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora y educadora

de ciudadanos de cada comunidad de la “Red Educativa” San Pablo, distrito de Huabal – Jaén.

Permite comprender, y elevar la gestión del director de las escuelas de educación básica regular en el desempeño profesional, liderazgo y desarrollo de los demás, siendo a la vez un soporte para futuras investigaciones en gestión escolar, dirección institucional, con énfasis en las escuelas rurales.

Por otro lado se considera pertinente, pues hay la necesidad de modificar los procesos de gestión escolar de las instituciones del sistema de educación básica regular, concordante con los estándares de la gestión de calidad, por cuanto la gestión educativa ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa nacional, es considerada como una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora de los servicios de las instituciones educativas.

Asimismo, en forma práctica constituye una herramienta útil que aporta un conjunto de estrategias tomadas en cuenta en el plan estratégico para contribuir al manejo adecuado de los procesos de gestión de los directores y ser ellos los gestores competentes cuyas acciones, conocimientos, habilidades y actitudes sean factores integradores del colectivo educativo, para resolver problemas que se presentan cotidianamente en la organización y aula educativa.

#### **4. Delimitación**

La investigación se desarrolló en los contextos de trece caseríos del distrito de Huabal, provincia de Jaén, Región Cajamarca, teniendo al caserío San Pablo como lugar de referencia, el mismo que a la vez funciona como sede de la Red Educativa “Maestros Unidos” y que pertenece la UGEL de Jaén.

El desarrollo de la investigación se inició en enero de 2014 y concluyó en diciembre de 2014. En ese lapso se desarrollaron todas las actividades programadas en el proyecto de investigación, incluyendo el plan de gestión estratégica, para concluir con el informe respectivo.

Así mismo, la investigación se enmarca en la Línea de Acción Gestión de Liderazgo, Cultura y Clima Institucional, en el área Temática Liderazgo Participativo como factor del desarrollo de las Instituciones Educativas, por cuanto asumió problemáticas relacionadas con la gestión escolar, en este caso centrado en el desempeño de los directores como responsables directos de la gestión de la institución educativa.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014.

### **5.2 Objetivos Específicos**

5.2.1. Diagnosticar el nivel de desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal.

5.2.2. Diseñar y aplicar un Plan de Gestión Estratégica para la mejora de la gestión de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014.

5.2.3. Evaluar los resultados obtenidos del pre test y post luego de la aplicación del Plan de Gestión Estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa “ Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014 como nivel satisfactorio de la investigación.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan, de manera sucinta, las investigaciones efectuadas y que guardan estrecha relación con las variables de estudio: desempeño de los directores y plan de gestión estratégica. Los mismos que corresponden al ámbito internacional, nacional y local.

Así mismo corresponde a los referentes y fundamentos teóricos científicos sobre desempeño de los directores y plan de gestión estratégica. Incorpora también la definición de los términos básicos de la investigación.

#### **1. Antecedentes de investigación**

##### **1.1 Nivel Internacional**

Pérez (2010), desarrolló la tesis de maestría denominada “Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio. Tegucigalpa, Honduras”; en ella llega a la conclusión: “el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas de respeto a cada uno de los administrados, así como motivación y habilidades para el conocimiento, confianza, autoridad, apoyo y reconocimiento a su labor directiva”.

La investigación demuestra que el estilo de liderazgo participativo influye significativamente en las motivaciones, la autoridad, el reconocimiento y la asunción de roles de las personas que forman parte de la institución.

García y Poyato (2009), desarrollaron la tesis de Maestría denominada: “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. California, Estados Unidos”. El objetivo fue conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertado.

Los investigadores concluyen asegurando que se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejor y que uno de los principales argumentos radica en que se pretende lograr un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa.

Aporta a la investigación mostrando la influencia del trabajo del director en la escuela primaria, que trasciende cuando éste es líder escolar y por consecuencia la labor del docente se fortalece.

Badillo (2005), desarrolló la tesis de maestría “El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. México”. El objetivo fue identificar las acciones de formación para directivos, que se han implementado en los ámbitos federal, estatal y local mexicanos, para corroborar si estos han incidido en el hacer cotidiano del director en la institución escolar a partir de ejercer un liderazgo incluyente, participativo e innovador en la gestión educativa, con los distintos actores involucrados en la escuela, como

elementos para lograr una educación integral que conduzca a elevar la calidad de la educación.

El estudio relaciona las prácticas de gestión con el logro de la calidad, teniendo cierta similitud con la presente investigación. De igual forma, el método elegido en el estudio de Badillo es holístico, utilizando como técnica de recolección de datos, la entrevista semi-estructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas.

Solórzano y Rueda (2005), desarrollaron la investigación de post grado denominada “La administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa. Un estudio de caso. El Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE”.

Presenta un estudio de caso exploratorio descriptivo con el propósito de conocer la forma en que viven, conciben y trabajan la administración y/o gestión escolar los directivos y supervisores en el nivel de primaria, en un municipio del Estado de México; para esto utilizó un cuestionario aplicado a directores y supervisores de escuelas primarias de la localidad.

La investigación muestra que conocer la realidad de los estudiantes es fundamental para emprender acciones relacionadas con la gestión escolar incluida la del docente. Hay gestión eficiente si hay liderazgo en quienes la conducen. Aporta a la investigación en cuanto ofrece conocimientos para mejorar el desempeño de los directores de la educación básica regular, como en es el caso de la Red Educativa Maestros Unidos.

## **1.2 Nivel nacional**

Chávez y Samillán (2004), desarrollaron un trabajo al cual denominaron: “Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en la Dirección Regional de Educación de Lambayeque, orientada al nuevo planteamiento del estado peruano”; en la cual su objetivo general estuvo abocado a: elaborar un adecuado plan estratégico de tecnologías de la Información, el cuál constituirá una base y hará factible la integración de la DRE Lambayeque a los nuevos planteamientos del Estado peruano, en especial al modelo nacional de e-gobierno propuesto mediante el Plan Nacional de Informática – INEI, derivando en lineamientos de reestructuración de procesos que sean capaces de brindar servicios de calidad, oportunos, seguros accesibles al ciudadano, acercando al usuario a la gestión gubernamental.

Es importante señalar que para la DRE es contar con un planeamiento estratégico de la información sistematizado que le va a permitir desarrollar una mejor gestión institucional para beneficio de los docentes y trabajadores que acuden y hacen uso de esta entidad gubernamental.

Zárate (2011), desarrolló la Tesis de Maestría con mención en Administración de la Educación Universitaria denominada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Universidad nacional Mayor de San Marcos – Lima”. El objetivo fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

De la investigación realizada se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. De igual manera se concluye que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Es evidente que un buen liderazgo directivo influye positivamente el en desempeño de los demás actores, sean éstos docentes o estudiantes, porque fortalece las dimensiones profesional, personal y social y eleva los niveles de Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

### **1.3 Nivel regional**

Chuquimanco (2008), desarrolló la tesis titulada “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca”, concluye que la Gestión del Director en sus dimensiones analizadas, en las instituciones investigadas tiene niveles, regular y bueno; por lo tanto se deduce que se está trabajando de manera positiva.

El liderazgo del director naturalmente ayuda a los profesores a asumir mejor sus roles. Significa que hay autoridad compartida, buen clima para unir esfuerzos y asumir retos que superen las dificultades de aula y escuela.

## **1.4 Nivel Local**

Campos (2007), desarrolló la tesis de Maestría: “Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la Ciudad de Jaén-2006, en la Universidad César Vallejo-Trujillo”. Tiene como objetivo general: Contribuir con el mejoramiento de la Gestión Institucional en la institución educativa “Jaén de Bracamoros” de la ciudad de Jaén.

Aplicando la propuesta de estrategias, para la participación de las instituciones públicas locales, concluye señalando que la Gestión Institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno, faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad y que las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional.

## **2. Bases teórico científicas**

### **2.1 Gestión estratégica**

Marcelo y Cojal (2004, p. 27), señalan que:

La gestión es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución a desarrollarse con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional e interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa.

La gestión implica identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización.

En ese sentido, la gestión es entendida como la acción conjunta de la escuela para lograr el proyecto de vida escolar planteado en el Proyecto Educativo Institucional como una respuesta a las necesidades y aspiraciones escolares, asignando responsablemente tiempos, actividades recursos necesarios y estrategias viables y alcanzables.

García y Poyato (2009, p. 24), reconocen como urgente, “la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora”.

Es decir, la gestión requiere de la participación de todos los actores educativos, de la comunidad en su conjunto, desarrollando estrategias básicas como la concertación, los consensos, promoviendo el liderazgo institucional.

Las instituciones públicas y privadas tienen objetivos claros para una verdadera gestión estratégica. Por ello, Romero (2010, p. 28), propone:

Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades. Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio. Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas, a través de la utilización de incentivos. Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública. Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones que demuestren haber implementado exitosamente las acciones.

Vista así, la gestión estratégica implica tener objetivos claros, para saber a dónde llegar y qué lograr, siendo urgente desarrollar institucionalmente la cultura de autoevaluación, el desarrollo de proyectos estratégicos, los incentivos y estímulos a los cambios o mejoras de la calidad educativa.

## **2.2 La estrategia en la gestión**

Matus (1987), al definir la estrategia de gestión, señala que es el procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables.

En ese sentido implica un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro, situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas.

Matus (1987), distingue tres tipos de estrategias: De cooperación, de cooptación y de conflicto. En las de cooperación se busca el consenso entre las partes mediante la negociación; en las de cooptación, el actor logra que el otro se sume a su propuesta sin modificarla y en las de conflicto, la situación se controla por las relaciones de fuerza: uno gana y otro pierde. Todos ellas están enmarcados en un cálculo egocéntrico de utilidades.

Es decir, la estrategia se manifiesta y evidencia a través de los consensos, las negociación de acciones, la ponderación de las fuerzas en juego en el escenario, de tal manera que los actores convergen y sincronizada hacia un mismo resultado. Por tanto, la estrategia requiere de una articulación armónica de lo diverso en un sistema que tiende a conservar y a ampliar el poder y el desarrollo del plan que se va a desarrollar.



### **2.3 Modelo de gestión de calidad según IPEBA**

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA 2011), sostiene que para alcanzar la calidad educativa, las Instituciones Educativas deberán reflexionar sobre las metas educativas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograr las metas establecidas e implementar mecanismos institucionales que les permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral.

Es decir, requerirán mejorar la calidad de la gestión educativa que implementan. La propuesta de acreditación evalúa la gestión educativa para comprender qué procesos y estrategias internas ponen en práctica las Instituciones educativas públicas y privadas cuando se enfrentan a la tarea de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como toda evaluación, se limita a observar algunos aspectos, y se han seleccionado aquellos relacionados con la capacidad de gestión para mejorar los resultados educativos progresivamente, con el fin de comprender la relación entre las acciones que realizan las Instituciones Educativas y los resultados que van obteniendo. Se busca entender el proceso de mejora de manera dinámica, en lugar de tener una mirada estática que coteje el cumplimiento de requisitos, pues ello no permite generar información para tomar decisiones de mejora. Es importante dejar en claro por ello, que la acreditación no evaluará el cumplimiento de requisitos de autorización de funcionamiento, ni a docentes y directivos, sino que reconocerá públicamente las mejoras progresivas que logren las Instituciones Educativas. Por

ello se espera identificar cómo avanzan en sus niveles de cumplimiento de los estándares de gestión educativa planteados en el modelo.

IPEBA (2011), como órgano operador del SINEACE, para evaluar la calidad de la gestión educativa considera cinco factores:

“Dirección institucional: Visión compartida sobre la orientación de la gestión de la institución hacia la mejora permanentemente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de los estudiantes.

Soporte al desempeño docente: Mecanismos que establece la Institución Educativa. Para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Trabajo conjunto con las familias y la comunidad: Acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.

Infraestructura y recursos para el aprendizaje: Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la institución educativa”.

De acuerdo a la propuesta de IPEBA (2011), la dirección institucional implica evaluar la Visión común que se refleja en la elaboración de un proyecto educativo participativo, pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. El Diseño de un proyecto curricular que evidencie altas expectativas en relación a las competencias que los estudiantes desarrollarán; coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Diseño Curricular Nacional (DCN) y las necesidades de la comunidad; adecuada progresión en el desarrollo de las competencias; y orientación para el desempeño de los docentes. La claridad en los roles, funciones y responsabilidades que los distintos actores tendrán en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, y participación de estos actores en la definición de los mismos y el Clima institucional.

Así mismo, IPEB (2011), sostiene que para dar soporte al desempeño docente es necesario evaluar las actividades pedagógicas coherentes con las competencias a desarrollar en todas las áreas curriculares y acordes con altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes. Oportunidades para el trabajo colaborativo entre los docentes de la IE y con docentes de otras Instituciones educativas enfocado en el análisis de la práctica pedagógica para su mejora. Monitoreo y acompañamiento al desempeño de los docentes, con la finalidad de identificar fortalezas y necesidades. Implementación de acciones de soporte a los docentes que respondan a las necesidades identificadas y estén orientadas a atender dificultades detectadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En concordancia con IPEBA (2011), la implementación de mecanismos de comunicación con las familias, para dar a conocer los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Desarrollo de estrategias conjuntas entre docentes, familias y comunidad para identificar necesidades de los estudiantes y de la institución, para dar el soporte al adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Aplicación de estrategias que permitan a los estudiantes desarrollar y poner en práctica las competencias adquiridas en todas las áreas curriculares en beneficio de la comunidad.

De igual manera el acceso a infraestructura, equipamiento, materiales pertinentes y en cantidad suficiente, para dar soporte al proceso de enseñanza aprendizaje y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares. Implementación de estrategias para mantener en adecuadas condiciones la infraestructura, equipamiento y material pedagógico. Gestión que asegure

disponer de recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipos y materiales para implementar acciones de mejora. Implementación de estrategias para informar a la comunidad educativa sobre el uso y administración de los recursos, tanto para el proceso de enseñanza-aprendizaje como para la implementación de las acciones de mejora.

#### **2.4 Plan de gestión estratégica**

Se define definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios. Para Gómez (1976), la planeación de gestión estratégica implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente. El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

En ese contexto, significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo, es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados.

Para Pompa y Vásquez (2013), en el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

Para estos autores la noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados. La previsión como una visión anticipatoria de lo que “vendrá; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar.

Matus (1987), desarrolla varias notas características del plan estratégico: Los sujetos que planifican son varios y persiguen objetivos conflictivos. El actor que planifica lo hace desde dentro de la realidad junto con otros actores, estando comprendido o formando parte del objeto o situación planificada.

El grado de gobernabilidad de la institución depende del peso profesional del sujeto frente al peso del “otro”; los recursos que uno no posee, los controla el otro, existiendo, por lo tanto, diferentes grados de gobernabilidad para los distintos actores.

Supone, entonces, derrotar el plan de otros o ganar a los oponentes al plan propio. La predicción es limitada y es reemplazada por las previsiones que usa el planificador. No hay un actor omnipotente que manipula los objetos para alcanzar sus objetivos sino que hay múltiples objetivos conflictivos entre sí.

Al ser realizada con otros, supone necesariamente vencer o sortear las resistencias de los otros al plan propio. Esto implica un cálculo político permanente y el pasaje entre situaciones de conflicto, concertación y consenso.

## **2.5 Dimensiones del plan de gestión estratégica**

### **2.5.1 Sensibilización**

En la nueva cultura escolar, floreciente a partir de la década de los noventa, que propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, según Murillo (2003, p.24), manifiesta que:

Se pretende que los directores jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, participando activamente desde y en su propio contexto”. Los directores motivados dan mejor soporte a los procesos de gestión escolar.

Para el autor, la sensibilización comprende el desarrollo de actitudes que conlleven a mejorar las prácticas directivas de los directores y directoras, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos.

Este espacio de intercambio, la sensibilización se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las organizaciones en el entorno actual.

### **2.5.2 Capacitación**

Para el desempeño profesional del director, vale señalar el concepto de Longo (2004, p. 86) quien señala que “un modelo de buen desempeño de los roles implica pasar por constante capacitación y actualización en temas de su competencia”.

El autor sostiene que el desempeño del director necesita de una formación continua y permanente, para ejercer con éxito sus roles directivos.

Para Arguedas (2007, p.45):

El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados y los que administran.

El autor alude la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas.

Romero (2010, p.86), al respecto indica que un director u otra persona que administra o gerencia una institución requiere de “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Es decir, la persona que administra la escuela tiene que asumir su rol profesional manifestado en todas las acciones directrices que asume, para ello, necesita capacitarse y actualizarse permanentemente.

### **2.5.3 Desarrollo de procesos**

#### **A. La planificación**

Pompa y Vásquez (2013) conceptúan como una actividad que incluye una serie de variables básicas descritas como las metas, la selección de contenidos, la organización de contenidos, las actividades, la selección de materiales, la participación de los alumnos, la organización del escenario y la evaluación de los

aprendizajes, como indicadores en los cuales el docente debe prestar atención al momento de planear.

De igual manera Pompa y Vásquez (2013) señalan que “los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos que funcionan como grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten, porque allí se desarrollan una serie de habilidades:

Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.



## **B. La organización**

Para Duche (2001), en esta etapa se establecen parámetros para la iniciación de la gestión con la intervención y participación de todos los actores.

Para el autor en esta etapa se cumplen actividades como la organización de la matrícula, socialización-integración entre el personal del núcleo, la designación de maestros para los cursos, la distribución de aulas-mobiliario-materiales, la organización del horario, la determinación del calendario escolar, la elaboración del registro escolar, el establecimiento de turnos de los docentes, entre otros.

Robledo (2009, p. 15), indica que:

Constituye un primer punto de referencia es la organizacional en materia de procesos de gestión. Podría decirse que el aprendizaje organizacional es un ciclo de cuatro etapas básicas: la formación de conceptos y representaciones abstractas, como resultado de la observación y reflexión sobre cierto fenómeno; la formulación de hipótesis que resultan de la conceptualización anterior; la puesta a prueba de dichas hipótesis en el marco de la experiencia referida al fenómeno en consideración; y la observación y reflexión de los resultados de la experiencia.

Según Amarante (2000), la organización implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

Para el autor, la organización implica que todos los actores involucrados en la gestión escolar asuman sus roles y responsabilidades, de tal manera que las

actividades planificadas de acuerdo a los objetivos y metas institucionales se ejecuten con los recursos necesarios y en el tiempo previsto.

Para Costa (1999, p. 38), “El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción”.

Desde esta perspectiva, cada organización debe hacer un esfuerzo (que implica erogación de recursos, continuidad en el tiempo y direccionamiento estratégico) para construir su propio modelo de gestión, eficaz, integrador y coherente.

Ello no contradice la necesidad de contar, como punto de partida del ciclo de aprendizaje, de aproximaciones teóricas o representaciones mentales (siempre limitadas e, inevitablemente, reduccionistas) del fenómeno bajo consideración, en este caso la gestión de oportunidades de innovación.

### **C. La realización o conducción**

Pompa y Vásquez (2013) indican que en la realización corresponde la concreción de las actividades previstas anteriormente. En esta etapa se organiza funcionamiento del consejo general, la toma de precauciones respecto de rutina escolar, la planificación de clases, las visitas a los cursos por parte del director o gerente, medios y formas de ayuda administrativa, los procesos de evaluación formativa y reforzamiento, las formas y medios de supervisión, entre otros.

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización empresarial, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

En ese sentido, los directores o gerentes tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento profesional y experiencial para todos los integrantes de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los trabajadores a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

#### **D. La finalización**

Amarante (2000), al definir la finalización sostiene que es la culminación de las actividades educacionales como la entrega de documentos, la determinación de la situación de los trabajadores y de usuarios, los informes, la reunión del consejo asesor para realizar la evaluación, la planificación de actividades para el próximo año, el levantamiento del inventario, la preparación de documentos exigidos por la gerencia, el director, entre otros.

Para el autor todo plan estratégico tiene una culminación que va desde la conclusión de las acciones hasta la rendición de cuentas e informes necesarios.

## **2.6 Estrategias del plan**

### **2.6.1 Estrategia de comunicación**

Nieto y González (2003), al respecto sostienen que el término comunicación refiere el intercambio de mensajes, bajo la condición de que los participantes compartan significados y que puede darse bajo dos modelos: lineal, cuando fluye de manera unidireccional; y circular, en donde se presenta una interacción, cambiando de papeles los participantes de manera indistinta.

Según los autores la estrategia comunicativa implica difundir y socializar la actividad escolar, siendo necesario realizarlas con mayor frecuencia y con la participación de todos los actores. El directivo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo, la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia.

Duche (2001), manifiesta que constituye en una de las estrategias comunicativas optadas por el Director, los docentes, educandos, padres de familia y comunidad.

Por ello, la comunicación interpersonal del directivo con los alumnos, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela. En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual, para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

García y Poyato (2009), determinan que cuando el Director y su equipo de apoyo realizan reuniones hacen uso del diálogo, la discusión, en la cual la comunicación se da cara a cara, situación que genera mayor confianza y mayor relación entre las autoridades, la comunidad y los padres de familia, al permitir la comprensión pragmática de la problemática.

Es decir todos los actores deben aprender a escuchar: La voz del proceso constituida por las informaciones cuantitativas y cualitativas sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos docentes, a nivel de aula y de las operaciones administrativas, así como de los avances de los proyectos.

Para Duche (2001), las actividades sociales, son actividades relacionadas a la integración de todos los actores: autoridades, padres de familia, docentes, alumnos y otros, desde el primer día de encuentro de los actores, durante el año y la finalización del mismo para el logro de los propósitos deseados. En consecuencia ayuda a fortalecer la comunicación entre actores.

### **2.6.2 Estrategia de liderazgo compartido**

Esta estrategia para la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2009, p. 59), implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras.

Esta estrategia requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “escuela”, como señala Owens (1976) y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros.

Al respecto, Morán (2008, p.63), afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros.

### **2.6.3 Estrategia de capacitación**

De acuerdo al Consejo Nacional de Educación (2005), el Proyecto Educativo Nacional señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solamente a través de medidas de orden laboral, sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa

con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Por tanto concibe la capacitación docente como "una red de ayuda". Esto significa que dentro de la red, deben establecerse acciones de colaboración entre los diferentes actores que la conforman, para que las experiencias de formación docente, las capacitaciones y las mismas experiencias de aula fortalezcan los procesos áulicos. Dentro de la red de ayuda se incluye: el acompañamiento pedagógico y administrativo, los talleres pedagógicos y las jornadas. Estos elementos constituyen los ejes fundamentales para el logro efectivo de las capacitaciones emprendidas en el marco del PEI de la escuela y su consecuente concreción en las aulas y atención a los administrados.

La estrategia de capacitación docente, es entendida como los diferentes cursos que los directivos y docentes reciben para emprender una propuesta educativa, que busca la calidad de educación. El maestro constituye un motor fundamental del cambio pedagógico, que no se puede dejar aislado para que enfrente el desafío de mejorar la calidad de la educación sólo con su ánimo y espíritu de sacrificio. Se hace necesario entregarle los medios y técnicas para que pueda reconfigurar su práctica frente al alumno.

Un plan de capacitación y entrenamiento de periodicidad regular, permanente y cíclica para dotar a los usuarios de conocimientos y habilidades básicas para buscar y recuperar información en bibliotecas y centros de información, es otra característica que debe poseer la norma de calidad del servicio. Este programa debe considerar su contenido los siguientes temas: La información, su definición y funciones. Tipos de información de acuerdo a su

soporte y formato. Instituciones que organizan y difunden información, su organización y reglamento. El registro documental en su versión original y abreviada, y las distintas colecciones que se forman con él. Obras de consulta, su estructura, contenido y uso. Las fuentes catalográficas y bibliográficas.

## **2.7 Desempeño de los directores**

Pozner (1997), señala que el directivo es el educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación.

Para García y Poyato (2009), el personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Para este autor, la labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

De acuerdo a Zárate (2011, p.9), según estudio de la UNESCO:

La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.



La cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas el sentido pedagógico, y así obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.

Para el Ministerio de Educación (2004), el director es el modelo y estilo de conducción, organización y liderazgo del Director de la institución educativa del nivel secundaria; implica un trabajo organizacional, dinamiza y operativa la propuesta pedagógica y aplica modelos de gestión que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación (2013), en el Marco del buen desempeño del directivo sostiene que el director tiene dominios definidos que se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

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

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

De igual manera, en el mismo Marco del buen desempeño del directivo (2013), plantea que el director tiene desempeños directivos, que son acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia, la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

### **2.7.1 Liderazgo**

Marcelo y Cojal (2002, p. 107), definen que el liderazgo es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, prioritariamente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas.

Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Si

a este liderazgo le agregamos la palabra educativo, entonces podemos complementar la definición indicando que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001, p. 13), señala:

Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

En la actualidad se enfatiza la noción de liderazgo, dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

Por otro lado, Rodríguez (2007), en su libro Gerencia Educativa define al liderazgo como una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas. Así, en sus resultados, encuentra que, de estas cinco, "liderazgo", "recursos" y "procesos" generan un efecto directo sobre la percepción que tienen directores y docentes respecto del

logro de objetivos. Paralelamente, las dimensiones "liderazgo" y "gestión de personal" presentan una incidencia directa en la satisfacción de los docentes, en tanto que esta última variable (docentes satisfechos), también es responsable de que se perciba que los objetivos han sido logrados.

Respecto al liderazgo directivo, Alfonso (2001, p. 13), señala “quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”.

### **2.7.2 Desarrollo de los demás**

Las últimas tendencias sobre la gestión de la educación enfatizan la importancia de la autonomía escolar y la participación como procesos claves para la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo. López (2006), en ese marco las reformas que se han iniciado en varios países de la región –y también en el Perú- incluyen la participación de la comunidad educativa como espacio democrático en el que los diversos actores se involucran activamente en la vida de la escuela.

En nuestro país desde el año 2003 -como un mecanismo formal para promover la participación democrática en la gestión de la educación- se han creado diversas instancias de participación, concertación y vigilancia: el consejo participativo regional de educación (COPARE) a nivel de cada Dirección Regional de Educación; el consejo participativo local de educación (COPALE) en cada Unidad de Gestión Educativa Local; y el consejo educativo institucional (CONEI) en cada escuela pública. Estos son espacios de participación promovidos

–y reglamentados- desde el Estado y que se constituyen en una oportunidad para generar una dinámica democrática en las escuelas.

**Gestión de oportunidades.** Schmelkes (1995), plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

Las instituciones públicas tienen objetivos claros para una verdadera gestión de oportunidades. Romero (2010), propone las siguientes:

Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades.

Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio.

Incentivar la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas costarricenses, a través de la utilización de incentivos.

Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública.

Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes, que demuestren haber implementado exitosamente durante la experiencia.

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades que han previsto desarrollar.

Para abordar el proceso de gestión de oportunidades de innovación Robledo (2011, p. 18), manifiesta que “hay que desterrar la concepción mecanicista y determinística de los fenómenos, invoca la complejidad de los procesos organizacionales y su imposibilidad de ser reducidos a modelos simples como los frecuentemente encontrados en la literatura administrativa”.

**Solución de conflictos escolares.** Los conflictos resultan de la incompatibilidad de las necesidades e intereses de los distintos actores sociales. Jares (1991, p. 54), define al conflicto como «un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes» Es decir, el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos. Es por ello que el actual nivel de violencia en el mundo hace cada vez más indispensable la búsqueda de mecanismos que ayuden a resolver los conflictos sociales por medios pacíficos.

Ramírez (2008), señala que la resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada

parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.

También se ha definido como un enfoque no jerárquico, no directivo y que no hace juicios, que da lugar a un proceso de participación en el que todas las partes en un litigio determinan juntas en qué consiste éste, con ayuda de técnicas de apoyo, y llegan a su resolución, de modo que todas ellas se encuentren en una situación en la que puedan aprovechar al máximo la totalidad de sus valores. La finalidad de la resolución de conflictos es llegar a una solución válida de un conflicto sin pasar por la coerción.

De acuerdo a Rodríguez (2007), la diversidad es la base del conflicto. Los desacuerdos siempre pueden ser productivos, si se desarrollan sobre la base del diálogo y el respeto a las nuevas ideas, sin embargo cuando las diferencias desafían con destruir las bases que sostienen a un equipo. Es por ello, necesario conocer cómo manejarlo los conflictos con eficiencia:

- 1º. Encontrar los puntos en común. Recuérdeles que están en el mismo equipo, y que buscan un mismo objetivo, ubíquelos sobre la misma ruta sin acudir a asuntos relacionados con rasgos de la personalidad de los involucrados.
- 2º. Identificar el origen del conflicto. Cuanta más información tenga sobre el desacuerdo, más útil será a la hora de resolverlo.
- 3º. Generar compromiso. Los objetivos pueden ser compartidos, pero el método para alcanzarlos puede variar en cada persona. El consenso puede ser la mejor vía para avanzar.
- 4º. Estimular la cortesía corporativa. Las demandas bruscas pueden ser excluyentes y peor aún contagiosas y afectar todo el clima laboral.

- 5°. Mirar más allá del incidente. Hacia atrás puede encontrar que el actual desacuerdo puede ser solo una manifestación de diferencias personales, y hacia adelante donde la discordia puede ser minimizada por la expectativa del futuro.
- 6°. Encontrar bases para el acuerdo. Los miembros del equipo pueden no estar de acuerdo con cada punto de vista del otro, pero necesitan algún punto de partida para el debate. Pídeles reconocer la diferencia en opinión y que cada uno exponga la forma de cerrar la brecha.
- 7°. Evitar el tono hostil. Comuníquese adecuadamente, sienta su posición con firmeza, esto es muy importante si ya antes ha tenido conflictos con esta persona, ambos extremos pueden ser igualmente perjudiciales, así que tampoco sea demasiado condescendiente.
- 8°. Acentuar lo positivo. Reconozca que la confrontación es parte del diario vivir, y que es una manera también de medir su tolerancia y de conocer otros puntos de vista, busque en su interior cualidades de su contraparte de esa manera será más sencillo estar abierto a escuchar y comprender su posición, pero no olvide que comprender no es sinónimo de aceptar.
- 9°. Generar espacios. Alimente la diversidad pero no permita que transgreda la línea del irrespeto y el abuso, no premie los comportamientos agresivos y estimule el debate.

### **2.7.3 Profesionalismo**

Para Arguedas (2007, p. 45), “El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados. En especial, la



capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas”.

Para el desempeño profesional, vale señalar el siguiente concepto de Longo (2004, p.15), “Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen”.

Romero (2010, p. 86), al respecto indica que la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia, según el cual, competencias son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Calero (1998), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Tovar (2005), considera que la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber: La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas), el marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos), los procesos de trabajo (cómo trabajamos), los indicadores

de gestión (para qué trabajamos) y la cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos).

El desarrollo de competencias de acuerdo a Longo (2008), implica tres nuevas finalidades: La idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada cosa. El desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente.

### **A. Manejo de recursos**

Es la capacidad y preparación que tienen los responsables de la gestión administrativa para el tratamiento de informaciones documentales; de captación de recursos humanos: selección, reclutamiento, contratación de personal: valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones y de control personal: nominas, ausentismo, disciplina.

En esta concepción se concibe a la calidad compuesta por tres dimensiones: eficacia, resultados de aprendizaje alcanzados; relevancia, fines pertinentes; y procesos: medios empleados. Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros.

García y Poyato (2009), identifican cinco perspectivas clave en la dirección escolar. Personal: actitud, disposición y comunicación; organizacional: teoría del liderazgo, dinámicas de grupo, procesos de cambio; liderazgo instruccional: construir una comunidad de aprendizaje profesional; comunidad: igualdad, inclusión, compromiso; estadísticas educacionales: interpretación, responsabilidad y acción.

Como se puede interpretar, todos los esfuerzos de reorganización del sistema van orientados ya no nada más a alcanzar la cobertura prevista, sino al logro de la calidad educativa, entendida como el grado óptimo de una relación diádica entre dos factores o elementos.

Es necesario mencionar a Coto (2009,) que manifiesta que el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, sólo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer.

Para Pompa y Vásquez (2013), la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea, es una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. La administración de recursos humanos implica: administrar eficazmente nuestro tiempo, establecer límites y desconectarse del trabajo fuera de la jornada laboral, dormir el tiempo necesario, hacer ejercicios, seguir un régimen alimenticio equilibrado, buscar autoformación constante, aspectos positivos ante situaciones adversas, plantearse objetivos reales y factibles de conseguir, mejorar nuestra inteligencia emocional, valorar nuestros aspectos positivos, desarrollar formas de relajarnos, practicar la asertividad y otras habilidades sociales y administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.

Hay acciones que se tiene que realizar para que los recursos materiales sean correctamente utilizados: Mantener actualizado el maresí de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal. Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad. Evaluar el potencial de los recursos materiales y patrimoniales es fundamental para demostrar que somos competentes y competitivos.

## **B. Construcción del proyecto educativo institucional**

Para el Ministerio de Educación (2013), la reforma de la escuela se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes. Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela. Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad. Sin embargo,

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la

misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012)

Por ello, el marco del Buen desempeño del Directivo, se sustenta en algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.

Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes

Zárate (2011), determina que los centros educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo de áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos

de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

Calero (1998), señala que las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Capella (2000), al referirse a los criterios metodológicos para la construcción de proyectos institucionales, afirma que cada institución educativa tiene una realidad particular y que, por lo tanto, tiene la obligación de adaptar las acciones del proyecto a las necesidades específicas de los actores educativos, en especial a los educandos, que les han sido confiados y a las posibilidades específicas de cada establecimiento, a los recursos y medios concretos que le pueda ofrecer su entorno.

Chávez (2002), en su publicación acerca del Proyecto Educativo Institucional Avances de la Educación propone que para la elaboración del Proyecto educativo institucional hay que tener en cuenta los cuatro componentes: Identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión. A su vez, en estos componentes, hay definiciones básicas que se debe conocer:

#### **A. Institucional**

Ministerio de Educación (2011, p. 35), ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de

estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, de acuerdo al Manual de gestión para directores (2011), es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

## **B. Administrativa**

El Ministerio de Educación (2011, p.36), en el Manual de gestión para directores de instituciones educativas, sostiene que.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e

inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Por ello, de acuerdo al Manual de gestión para detectores, algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. Ministerio de Educación (2011).

### **C. Pedagógica**

Ministerio de Educación (2011), plantea que en ella se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación. Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

En el Manual de gestión de directores, el Ministerio de Educación (2011, p. 36), determina que

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



De igual manera, para esta dimensión, el Ministerio de Educación (2004) manifiesta que La gestión pedagógica es importante porque permite desarrollar las siguientes acciones:

Posibilita a la comunidad educativa definir colectivamente un conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del proyecto educativo institucional, para lograr su finalidad básica; la formación integral de la persona humana.

Recoge los acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberán tomar los profesores, organizados en equipos, para actuar en forma coordinada y dar respuesta a las demandas específicas de una realidad educativa concreta.

Garantiza la coherencia de la práctica educativa dentro de la institución y adecua al contexto los documentos curriculares. Tiene en cuenta las circunstancias de la misma en lo que se refiere a alumnos, docentes, recursos y otros.

Proporciona un marco ordenador a cada institución para lograr una actuación ordenada y eficaz de la comunidad educativa y responder con pertinencia a las necesidades de los educandos e ir generando una cultura organizacional a través de valores, principios y misión compartida.

Estimula en el docente su desarrollo personal y profesional a través del interés aprendizaje y el trabajo cooperativo.

#### **D. Comunitaria**

El Ministerio de Educación (2011), también alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los

padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa (p. 37).

De acuerdo a Calero (2005), el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

### **C. Construcción de proyectos de gestión pedagógica**

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Orbegoso (2004, p.8), reconoce que “Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela”. Hace referencia al

conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación.

## **2.8 Enfoque de desempeño de los directores**

### **2.8.1 Enfoque socioformativo**

Al plantear el tema de enfoque socioformativo en la educación basada en competencias, es necesario definir el concepto de Formación Humana Integral (FHI), que de acuerdo con Tobón (2009), es el proceso que involucra el desarrollo de todas las potencialidades de la persona (corporal, cognoscitiva, afectiva, ética, estética, social, espiritual y laboral) acorde con su visión y restos del contexto, con la finalidad de lograr desempeños pertinentes y responsables en el ámbito social y ambiental, mejorando condiciones de vida y actuando con compromiso y respeto en proyectos sociales.

Sintetizando lo anterior podríamos determinar entonces que la socioformativa está inmersa en la Formación Humana Integral y que ésta debe ser considerada la esencia de la educación contemporánea.

Un proceso de socio formación se logra desarrollando en la persona los cuatro tipos de saberes (ser, conocer, hacer, convivir). Para poder integrar los saberes, la educación debe migrar del modelo tradicional al modelo basado en

competencias, en donde la estructura del pensamiento complejo va a regir los procesos para poder abordar y desarrollar los saberes de una manera integral, pertinente y responsable contribuyendo al proyecto ético de vida de cada estudiante y con ello concretando un actuar social comprometido plenamente con su entorno.

El director siendo el actor educativo responsable de la dirección institucional, es esencial que la educación que se desarrolla en la escuela se enfoque a lo socioformativo, para poder formar niños y jóvenes comprometidos con ellos mismos, con la sociedad y con su medio, capaces de resolver con idoneidad y responsabilidad cualquier tipo de situación que se les presente en la vida, sabiéndose conscientes de las consecuencias de sus actos y muy comprometidos con el bien común. Resolviendo sus tareas a través de niveles de pensamiento de orden superior que permitan ayudarles a hacer algo más que pensar, a involucrarse de manera compleja con la vida.

### **2.8.2 Enfoque humanista**

De acuerdo al enfoque humanista de Rogers (1999), la formación permanente del profesor y director, en función del ejercicio exitoso de su profesión, depende, en gran manera, de dos condiciones básicas; la primera está referida a las políticas y proyectos que implementa el estado; y la segunda está vinculada a la cultura formativa y de profesionalización del mismo. Es decir el autor sostiene que la formación tanto del directivo como del docente depende de la formación inicial que brinda el estado así como de la formación continua y formativa que tengan dichos profesionales cuando asumen sus funciones en la escuela.

La UNESCO (1996), actualizó este enfoque, apoyándose en los pilares fundamentales para la educación del siglo XXI: “aprender a ser”, “aprender a conocer”, “aprender a hacer” y “aprender a convivir”, como marcos para la satisfacción de las necesidades sociales. La Educación peruana, a través del Proyecto Educativo Nacional (2006), asumió estos postulados, desde una posición holística, al considerar la integralidad y la progresividad, articulándolas de manera coherente y continua a los pilares mencionados, que se dan a través de los niveles educativos, correspondientes a cada período de vida, para formar, como síntesis, al ser social como el nuevo ciudadano peruano.

### **3. Definición de términos básicos**

#### **3.1 Gestión estratégica**

Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Marcelo y Cojal (2004).

#### **3.2. Desempeño del director**

Acciones que desarrolla de educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación. Pozner (1997).

### **3.3. Red Educativa**

Instancia educativa que converge instituciones educativas que comparten similares contextos y que generalmente se vinculan a través de cuencas, espacios de concentración, caminos de integración, aspiraciones comunes.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Hipótesis de investigación

La aplicación del plan de gestión estratégica influye significativamente en la mejora del desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, Huabal, 2014.

#### 2. Variables

##### 2.1 Definición conceptual

###### **Variable dependiente: Desempeño del director**

Preparación profesional que le permita asumir un cargo administrativo, y obtener resultados eficientes. Acciones que desarrolla de educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Pozner (1997).

###### **Variable independiente: Plan de gestión estratégica**

Conjunto articulado de acciones de conducción de una institución a desarrollarse con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional e interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa. Marcelo y Cojal (2004).

## **2.2 Definición operacional**

### **2.2.1 Variable independiente: Plan de gestión estratégica**

Niveles de logro en sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos; que logra los directores en el conocimiento y manejo del plan de gestión estratégico.

### **2.2.2 Variable dependiente: Desempeño del Director**

Niveles de logro de desempeño en liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo; logrado por los directores como resultado de la aplicación de un plan de gestión estratégica.



### 3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
V.I. Gestión estratégica	Sensibilización	Desarrollar un clima afectivo favorable	1, 2	Guía de observación
		Promueve la reflexión sobre la práctica directiva y de Red	3, 4	
		Estimula las iniciativas colectivas	5, 6	
	Capacitación	Incrementa conocimientos sobre gestión institucional y administrativa	7, 8	
		Incrementa conocimientos sobre gestión pedagógica	9, 10	
		Desarrolla el liderazgo institucional	11, 12	
	Desarrollo de procesos	Desarrolla capacidades para la elaboración de instrumentos de gestión	13, 14	
		Desarrolla capacidades para la implementación de proyectos de gestión	15, 16	
		Desarrolla capacidades para la gestión institucional	17, 18	

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
V.D. Desempeño de los Directores	Liderazgo	Promueve una visión común	1, 2	Guía de encuesta
		Reconoce la autoridad de los demás	3, 4	
		Ayuda a tomar conciencia organizacional	5, 6	
	Desarrollo de los demás	Ayuda a captar las necesidades de la Red Educativa	7, 8	
		Desarrolla la cooperación mutua	9, 10	
		Promueve la gestión de oportunidades	11, 12	
		Promueve la solución de conflictos escolares	13, 14	
	Profesionalismo	Demuestra eficacia en el buen manejo de recursos	15, 16	
		Dirige con eficacia la construcción de proyectos de gestión de red e institucional	17, 18	
Dirige con eficacia la construcción del proyecto de gestión pedagógica de Red		19, 20		

#### **4. Población y la muestra**

Se trabajó una muestra poblacional, representado por trece Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo de Huabal, provincia de Jaén.

#### **5. Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de los Directores que conforman la Red Educativa Maestros Unidos de San Pablo, distrito de Huabal, jurisdicción UGEL Jaén.

Constituyó unidad de análisis el plan de gestión estratégica que funcionó como medio para la mejora del desempeño del director.

#### **6. Tipo de investigación**

La investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es Aplicada - explicativa, por cuanto la mejora del desempeño de los directores, responde a la causa “plan de gestión estratégica.

Se recolecta la información sobre el diagnóstico de la gestión de los directores, luego se aplica la estrategia que genera cambio, en este caso se hizo a través del plan de gestión estratégica. Luego de ejecutado el plan de gestión estratégica se aplicó el post test. A partir de la información procesada en los resultados, se hizo la respectiva explicación y discusión de los mismos.

#### **7. Diseño de investigación**

De acuerdo al tipo de investigación corresponde el diseño Cuasi experimental, cuyo esquema adoptado es el siguiente:

$$G E = O_1 X O_2$$

Dónde:

G E: Grupo experimental

O<sub>1</sub> : Aplicación del pre test a directores de la de la Red Educativa Maestros

X : Aplicación del plan de gestión estratégica

O<sub>2</sub> : Aplicación del post test a directores de la Red Educativa Maestros Unidos.

Constituyó unidad de análisis el plan de gestión estratégica que funcionó como medio para la mejora del desempeño del director.

## **8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **8.1 Técnicas**

**8.1.1 La encuesta.** Se utilizó para recabar la información de la variable independiente: plan de gestión estratégica.

**8.1.2 La observación:** Se utilizó para recolectar información sobre la variable dependiente: desempeño del director.

### **8.2 Instrumentos**

El instrumento cuestionario de encuesta fue elaborada por el investigador y consta de dos partes. La primera parte referida a datos informativos y la segunda parte referida a aspectos de las variables de estudio. La información se obtuvo a través de un cuestionario de 20 ítems.

El cuestionario fue elaborado por el autor de este trabajo investigativo, basándose Escala de Lickert para recoger información sobre el desempeño de los

directores y consta de datos informativos y aspectos de 20 ítems a observar, con valoración de 5 opciones de respuesta.

## **9. Validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

Para la validación del instrumento se aplicó el juicio de dos (02) expertos. Para dicho proceso se ha elaborado un formato de validación, el cual incluye las instrucciones sobre las cuales deben guiarse los jueces expertos y emitir su opinión para realizarle las modificaciones pertinentes, garantizando que el instrumento mida los aspectos de estudio (Anexo 01).

Para la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach, el cual, en el presente estudio es alto (0,893) (Anexo 02).

## **10. Análisis e interpretación de datos**

Después de aplicarse el Pre-test y Post-test y de ejecutarse el plan estratégico, se presentaron los resultados obtenidos a través de cuadros y gráficos estadísticos descriptivos e inferenciales, según las normas metodológicas planteadas, por cuanto, los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se organizaron en tablas de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, a partir de las cuales se elaboraron las gráficas respectivas.

Para establecer si las diferencias entre los niveles de diferencia del desempeño de los directores de la Red Educativa “ Maestros Unidos” de San Pablo, Huabal calculados al final de la investigación (post test), se aplicó la prueba estadística de T Student con un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Se hizo uso del computador para emplear técnicas estadísticas: Para el análisis se utilizó programas aplicativos como el Office 2010 (Excel) y SPSS 21, para la diagramación de barras, columnas y otros.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Presentación e interpretación

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el pre test y post test de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Se diagnostica los niveles de desempeño del director antes de la ejecución del plan de gestión estratégica, presentados en tablas y gráficos y a partir de ellos se hace la respectiva interpretación de los mismos.

Así mismo incluye la discusión de dichos resultados en función a los objetivos, triangulando información con los antecedentes de estudio y los sustentos teóricos. Se contrasta los resultados con la prueba de hipótesis respectiva haciendo uso de la estadística inferencial.

#### 1.1 Resultados de la variable desempeño de Directores según pre test

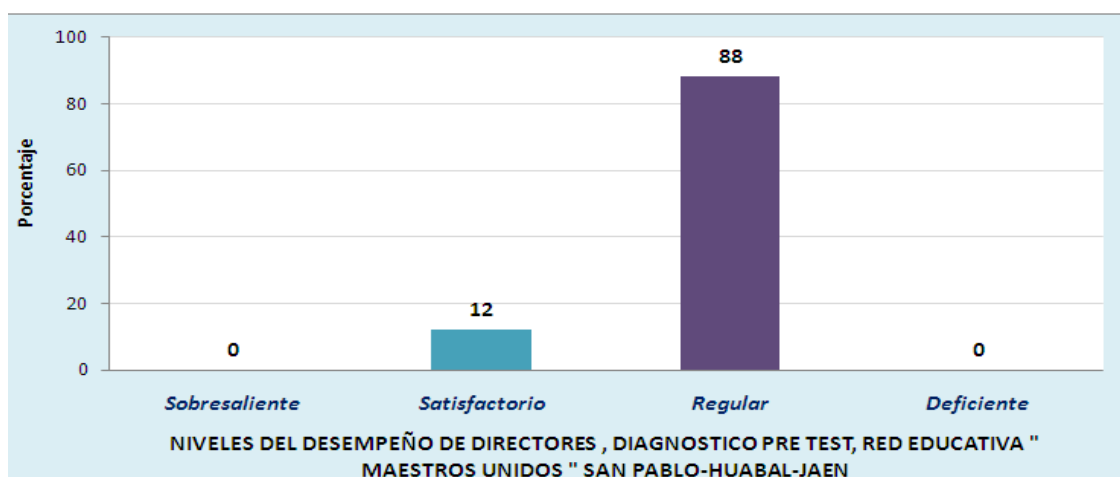
El análisis de esta evaluación nos permite diagnosticar el nivel de desempeño de los Directores de la Red educativa “Maestros Unidos” San pablo-Huabal

**Tabla 1:** *Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red*

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Pre test	
	$f_i$	%
Sobresaliente	0	0
Satisfactorio	3	12,0
Regular	22	88,0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 1:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la red



Fuente: Tabla 1.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 1 sobre los niveles del desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo-Huabal, 2014, de acuerdo al Pre test se observa que el 88 % de los directores se ubica en el nivel “Regular”. Esto evidencia que la mayoría de directores tienen un regular desempeño y por tanto los procesos que incluye el Liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo son insuficientes para una correcta gestión escolar centrada en los aprendizajes.

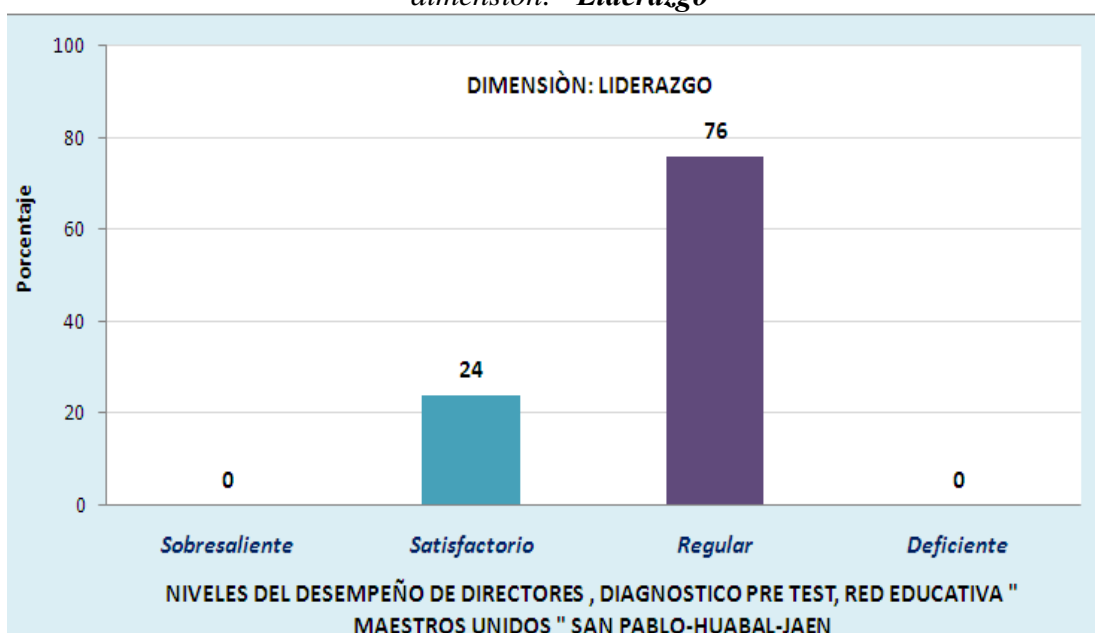
#### 1.1.1 Dimensión: Liderazgo (pre test)

**Tabla 2:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Liderazgo”

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Pre test	
	Dimensión : Liderazgo	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	0	0
Satisfactorio	6	24,0
Regular	19	76,0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 2:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Liderazgo”



Fuente: Tabla 2.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 2, referido a los niveles del desempeño de directores en la dimensión: *Liderazgo*, de acuerdo al Pre test se observa que 76 % de los directores se ubican en el nivel Regular. Demuestra que el liderazgo en la escuela no asegura la calidad de los servicios educativos de nueva gestión escolar centrada en la calidad de los aprendizajes.

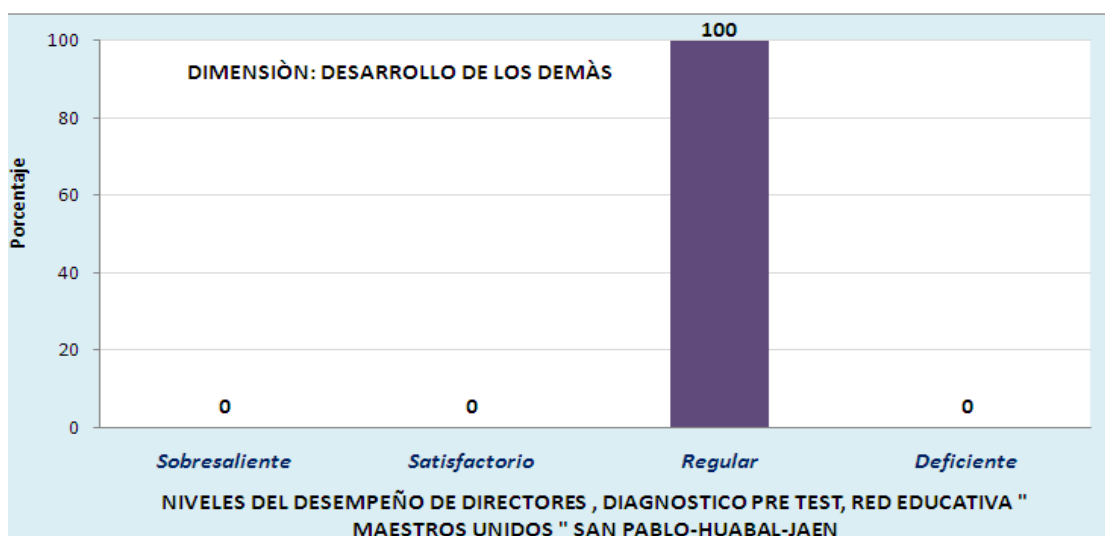
#### 1.1.2 Dimensión: Desarrollo de los demás (pre test)

**Tabla 3:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Desarrollo de los demás”

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Pre test	
	Dimensión: Desarrollo de los demás	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	0	0
Satisfactorio	0	0
Regular	25	100
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 3:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Desarrollo de los demás”.



Fuente: Tabla 3.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 3, referido a los niveles de desempeño de directores en la dimensión: “Desarrollo de los demás”, en apoyo a los docentes y comunidad en general; para el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo al Pre test se puede apreciar que un 100% de los sujetos en estudio se ubican en el nivel Regular. Denota que los directores no se proyectan hacia los demás, en acciones comunitarias tanto de escuela como en la red educativa.

#### 1.1.3 Dimensión: Profesionalismo (pre test)

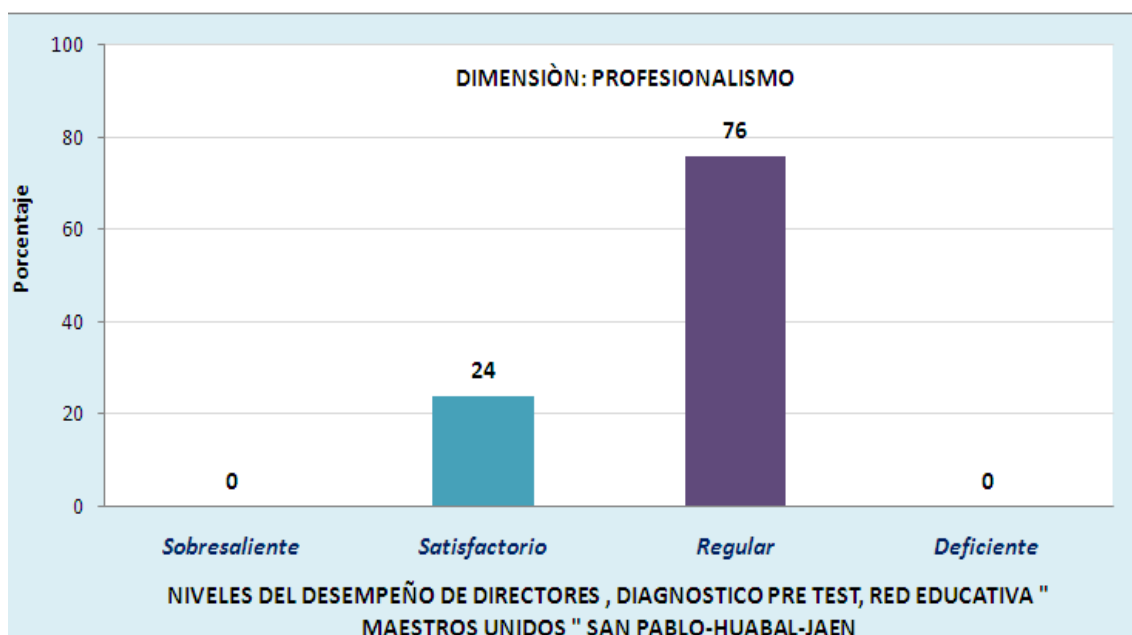
**Tabla 4:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Profesionalismo

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Pre test	
	Dimensión: Profesionalismo	
	$f_i$	%
Sobresaliente	0	0
Satisfactorio	6	24,0
Regular	19	76,0
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz general de datos



**Gráfico 4:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “*Profesionalismo*”.



Fuente: Tabla 4.

### **Análisis y discusión**

Del Gráfico 4, referido a los Niveles del Desempeño de los Directores en la dimensión: Profesionalismo, de acuerdo a los resultados del Pre test se puede apreciar que el 76 % de los directores investigados se ubica en el nivel Regular. Ello, permite afirmar que la mayoría de los directores no promueven un buen manejo de recursos educativos, la construcción de proyectos de gestión de Red educativa e institucional de cada escuela y su participación en la construcción de proyecto de gestión pedagógica de RED es insignificante.

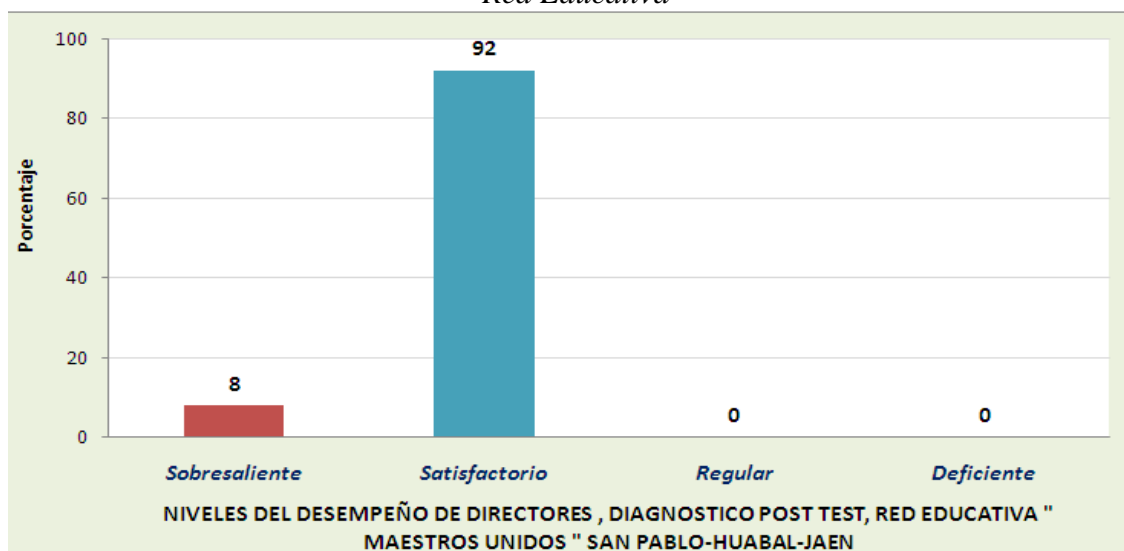
## 1.2. Resultados de la variable desempeño de Directores según resultados del post test

**Tabla 5:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal.

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Post test	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	2	8,0
Satisfactorio	23	92,0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 5:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores de la Red Educativa



Fuente: Tabla 5.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 5, referido a la distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, 2014-Huabal, de acuerdo al Post test se observa que un 92 % de los directores en estudio se ubican en el nivel “Satisfactorio” y el 8% restante, en el nivel “Sobresaliente”. Los datos muestran que hay liderazgo en los directores, se preocupan por el desarrollo de los demás y ha mejorado su profesionalismo como competencia básica para hacer gestión escolar.

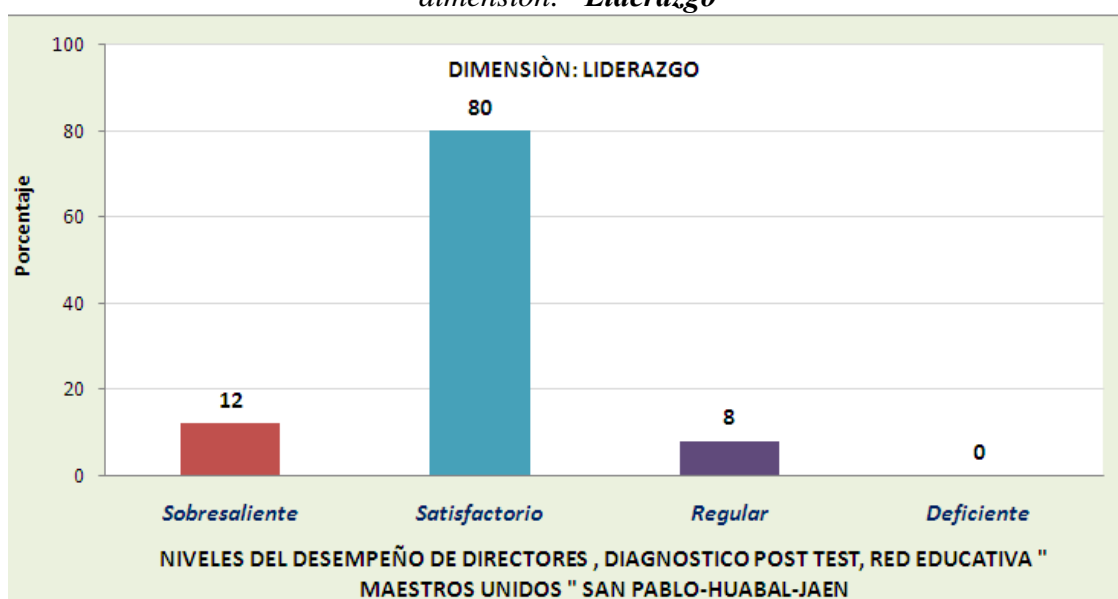
### 1.2.1 Dimensión: Liderazgo (post test)

**Tabla 6:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Liderazgo”

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Post test	
	Dimensión : Liderazgo	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	3	12,0
Satisfactorio	20	80,0
Regular	2	8,0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 6:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Liderazgo”



Fuente: Tabla 6.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 6 sobre de los niveles de desempeño de los directores en la dimensión: Liderazgo; de acuerdo al Post test se observa que un 80% de los sujetos en estudio se ubican en el nivel Satisfactorio; el 12% en el nivel “Sobresaliente”. Significa que en las escuelas de la Red se promueve una visión común, se reconoce la autoridad de los demás y ayuda a tomar conciencia organizacional.

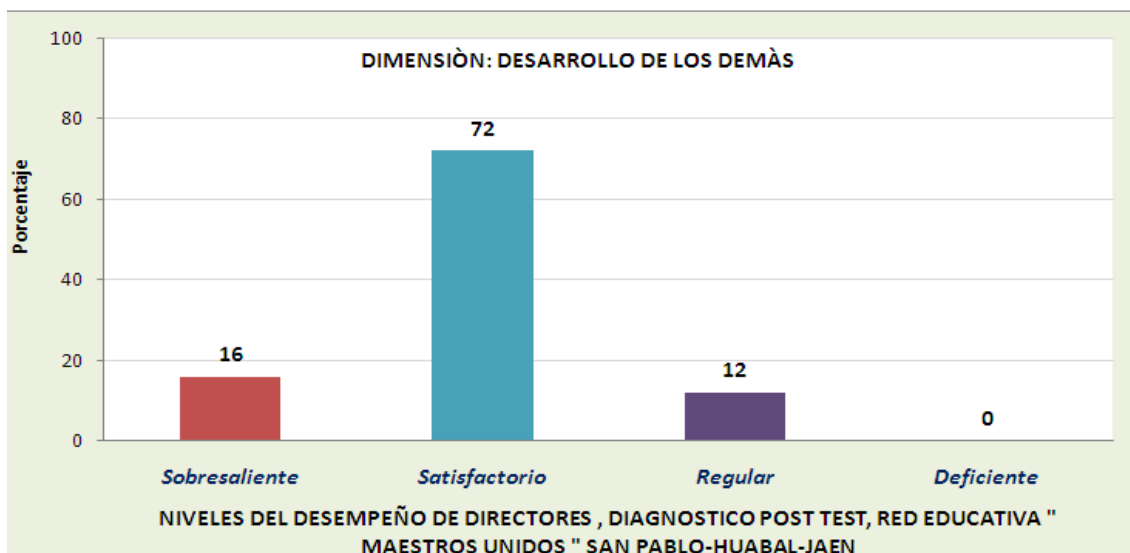
### 1.2.2 Dimensión: Desarrollo de los demás (post test)

**Tabla 7:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de los directores, en la dimensión: “Desarrollo de los demás”

Niveles de valoración	Desempeño de los directores –Post test	
	Dimensión: Desarrollo de los demás	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	4	16,0
Satisfactorio	18	72,0
Regular	3	12,0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 7:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Desarrollo de los demás”



Fuente: Tabla 7.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 7 los niveles del desempeño de los directores en la dimensión: Desarrollo de los demás, de acuerdo al Post test se puede apreciar que un 72% de los directores en estudio se ubican en el nivel “Satisfactorio” y, 16% en nivel “Sobresaliente”. Por lo tanto, ayuda a captar las necesidades de la Red Educativa, desarrolla la cooperación mutua, promueve la gestión de oportunidades y la solución de conflictos escolares.

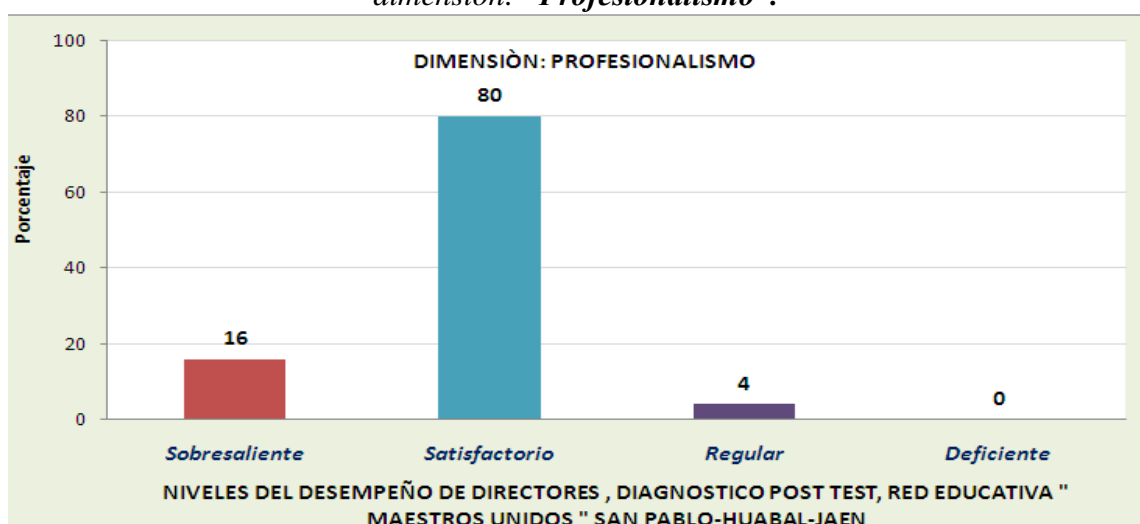
### 1.2.3 Dimensión: Profesionalismo (post test)

**Tabla 8:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Profesionalismo”

Niveles de valoración	Desempeño de directores –Post test	
	Dimensión: Profesionalismo	
	f <sub>i</sub>	%
Sobresaliente	4	16,0
Satisfactorio	20	80,0
Regular	1	4,0
Deficiente	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 8:** Distribución estadística de los niveles del desempeño de directores, en la dimensión: “Profesionalismo”.



Fuente: Tabla 8.

### Análisis y discusión

Del Gráfico 8, referido a la distribución estadística de los niveles del desempeño de directores en la dimensión: Profesionalismo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo al Pre test se puede apreciar que un 80% de los sujetos en estudio se ubican en el nivel Satisfactorio; el 16% restante en nivel “Sobresaliente”; y, solamente el 4% en el nivel “Regular”.

Se confirma que se promueve un buen manejo de recursos, se dirige la construcción de proyectos de gestión de Red e institucional y la construcción de proyectos de gestión pedagógica de RED como herramientas necesarias para dar soporte pedagógico y elevar la calidad de los aprendizajes.

**Tabla 9:** Estadísticos descriptivos de los puntajes del desempeño de directores, Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo – Huabal, 2014.

PARÁMETROS ESTADÍSTICOS		Estadísticos descriptivos de la variable desempeño de directores	
		DIAGNÓSTICOS	
		PRE TEST	POST TEST
N	Válidos	25	25
	Perdidos	0	0
	Media	36,36	51,36
	Mediana	37,00	51,00
	Moda	37	50(a)
	Desv. típ.	2,970	6,544
	Varianza	8,823	42,823
	Rango	13	29
	Mínimo	28	40
	Máximo	41	69
	Suma	909	1284
Percentiles	25	34,50	47,00
	50	37,00	51,00
	75	38,00	55,00

Fuente: Matriz general de datos

### Análisis y discusión

La tabla 9, muestra parámetros estadísticos del consolidado de los diagnósticos Pre test y Post test: de los puntajes alcanzados en el desempeño del director, se tiene que las medias son de 36.36 (Pre test); y 51.36 (Post test), de un patrón medida de 80 puntos en la escala general,(Ficha técnica - Anexo N° 01) se encuentran en promedio en el intervalo [21 – 40 puntos] , ubicándose en el nivel **Regular**; mientras que para el post test el promedio se encuentra ubicada en el rango de valoración [41 – 60 puntos] , nivel **Satisfactorio**.

Por otra parte, las medianas son de 37,00 (Pre test), 51,00 (Post test); manifestando que son los valores que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%) en sus tres dimensiones; asimismo, las modas expresan un valor de 37 para el pre test y 50 en el post test, representando los valores que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; con respecto a la desviación estándar, se obtiene un valor de 2.97 (Pre test), 6.544 (Post test), expresando la dispersión o variación de los datos obtenidos según los resultados de la escala de actitudes; finalmente, el puntaje mínimo encontrado fue de 28 puntos ( pre test); y 41 puntos ( Post test); mientras que los puntajes máximos fueron de 40 puntos( Pre test) y 69 puntos ( Pos test); en el total de la suma de puntajes en la entrada y salida se obtiene de 909 puntos( Pre test) y 1284 puntos( Post test).

### **1.3 Resultados de comparación de los diagnósticos Pre test y Post test**

El análisis de esta variable nos permite evaluar los resultados del pre test y post test después de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa Maestros Unidos, San Pablo, Huabal, 2014.

## **2. Prueba de hipótesis**

### **a) Planteamiento de hipótesis estadística**

**Hipótesis Principal:** La aplicación del Plan de Gestión Estratégica influye significativamente en la mejora del desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, Huabal, 2014.

$$\mathbf{H_a: \mu_1 \neq \mu_2}$$

**Hipótesis Nula:** La aplicación del plan de gestión estratégica no influye significativamente en la mejora del desempeño de los directores de la Red Educativa Maestros Unidos, San Pablo, Huabal, 2014.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$\mu_1$ : Promedio del “Desempeño de directores”: de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal, 2014- Pre test.

$\mu_2$ : Promedio del “Desempeño de directores”: de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal, 2014- Post test.

### b) Prueba estadística

Para la prueba de hipótesis se aplicó la t-Student para Muestras relacionadas, que es una prueba estadística para evaluar al mismo grupo en dos momentos (pre y post – test), si estos difieren entre sí, de manera significativa respecto a la media de las diferencias.

$$H_0 = \mu_x = \mu_y; \quad H_a = \mu_x \neq \mu_y$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{N_x S_x^2 + N_y S_y^2}{N_x + N_y - 2}}$$

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_x} + \frac{1}{N_y}}}$$

$N_x$ = Muestra. Pre test

$N_y$ = Muestra. Post test

### Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	PRETEST	36.36	25	2.970	.594
	POSTTEST	51.36	25	6.544	1.309

### Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	PRETEST y POSTTEST	25	-.035	.869

**Fuente:** Consolidado de recolección de datos; instrumento, para medir desempeño de directores, Red Educativa “Maestros Unidos”, Jaén 2014.

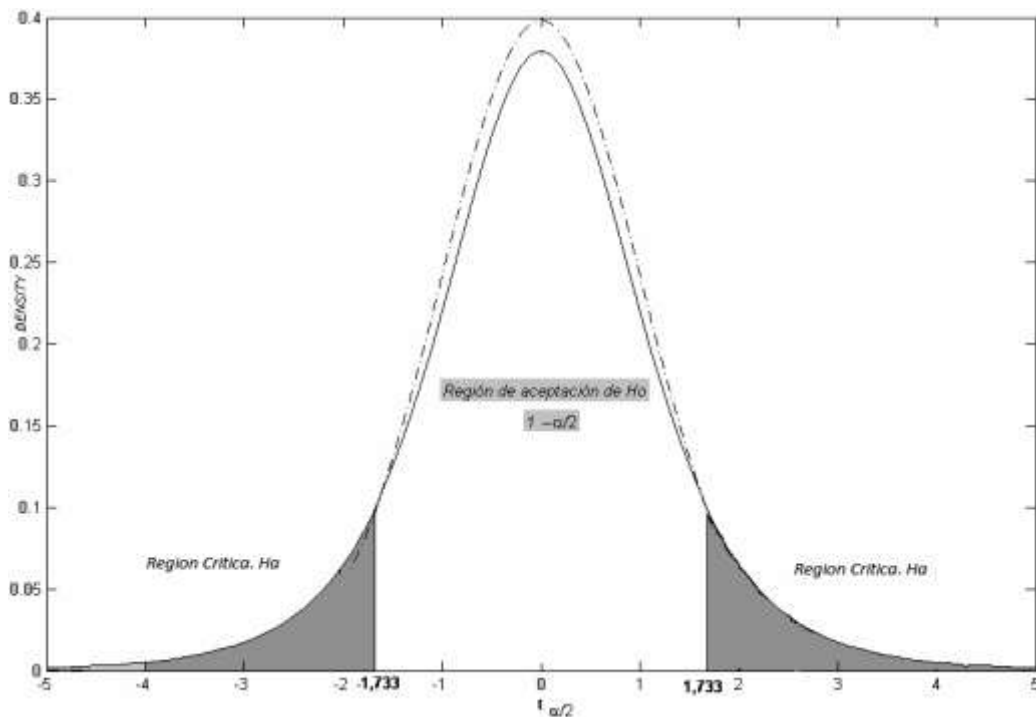


## Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Superior	Inferior			
Par 1	PRETEST - POSTTEST	-15.000	7.280	1.456	-18.005	-11.995	-10.302	24	.000

Fuente: Matriz general de datos

**Gráfico 9:** Función de distribución de la T-Student, para evaluar Prueba de Hipótesis



**Nivel de significación:** El Gráfico 9; visualiza la prueba t-Student para muestras relacionadas, se determina para ambas colas negativa y positiva, pero se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación  $1 - 0,05 = 0,95\%$ ), las diferencias entre las medias del pre y post test es de  $-15.0$  puntos. Luego de realizar el análisis de igualdad de medias se observa que el valor “p” es 0,00 (significación bilateral) y para 24 grados de libertad, tiene un valor de 1,730 (t-tabulado). Por tanto el t-tabulado  $<$  t-calculado. Dado que el valor de  $(t_c = 10.302) > (t_b = 1,730)$ : R. C. y la significación bilateral menor a 0,05, se debe *rechazar*  $H_0$  y concluir que las medias del pre-test y post-test son diferentes.

c) **Regla de decisión:** Se concluye que las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, de esto asumimos la hipótesis de investigación. La aplicación del *plan de gestión estratégica, influye significativamente en la mejora del desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014*

### Prueba de normalidad:

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PRETEST	.185	25	.027	.926	25	.070
POSTTEST	.141	25	.200(*)	.956	25	.336

\* Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a Corrección de la significación de Lilliefors

### ANOVA

POSTTEST

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	328.593	10	32.859	.658	.744
Intra-grupos	699.167	14	49.940		
Total	1027.760	24			

Fuente: Matriz genera de datos

### Interpretación

$p = 0.200$  (Kolmogorov-Smirnov); y valor de **0,336** en el modelo de Shapiro – Wilk; que se compara con el Alfa de significación (**asumido como 0,05**). Esta información denota que no existen indicios en una relación de proximidad en los valores o puntajes entre ambos diagnósticos (Pre Test y Post test); y, por lo tanto, se puede concluir que existe diferencias positivas entre los puntajes alcanzados, **se cumple el supuesto de normalidad**, hay diferencias estadísticamente significativas entre los promedios; se cumple el supuesto de **homocedasticidad**, por tanto existe un valor F, en el análisis ANOVA, reiterando en nuestro caso, afirmar como los puntajes del (pre-test), (pos-test) se distribuyen como una normal, dado la significación del estadístico de Kolmogorov –Smirnov.

### **3. Discusión de resultados**

De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación se evidencia que al diagnosticar el nivel de desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, del distrito de Huabal a través del pre test, en el gráfico 1, referido a la distribución estadística de los niveles de desempeño director, se evidencia que un 88 % de los directores en estudio se ubican en el nivel Regular, evidenciando que la mayoría de directores tienen un regular desempeño y por tanto los procesos que incluye el Liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo son insuficientes para una correcta gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Los resultados estadísticos demuestran que la mayoría de directores de la Red Maestros Unidos antes de aplicar el plan de gestión estratégica tenían un bajo desempeño en sus dimensiones de liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo, teniendo mayores dificultades en el apoyo a los docentes y comunidad en general; para el aprendizaje de los estudiantes ya que el 100% de los sujetos en estudio se ubican en el nivel Regular (gráfico 3). En consecuencia las instituciones educativas de la Red Educativa desarrollaban una gestión escolar que no aseguraba educación de calidad.

Conuerdo con García y Poyato (2009) por cuanto es fundamental conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejor y que uno de los principales argumentos radica en que se pretende lograr un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el

establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa.

Se evidencia la afirmación de Solórzano y Rueda (2005) en cuanto conocer el desempeño en la administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa, es fundamental para emprender acciones relacionadas con la gestión escolar incluida la del docente. Hay gestión eficiente si hay liderazgo en quienes la conducen.

De igual manera en relación al objetivo Medir los resultados del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa Maestros Unidos, San Pablo, Huabal, 2014, de acuerdo al Post test (gráfico 5) se observa que un 92 % de los directores en estudio se ubican en el nivel “Satisfactorio” y el 8 % restante, en el nivel “Sobresaliente”. Los datos muestran que hay liderazgo en los directores, se preocupan por el desarrollo de los demás y ha mejorado su profesionalismo como competencia básica para hacer gestión escolar.

Al corroborar los resultados en función al objetivo Evaluar los resultados obtenidos del pre test y post test después de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014. Se demuestra en la tabla 10, de los parámetros estadísticos del consolidado de los diagnósticos Pre test y Post test, se tiene que las medias son de 36.36 (Pre test); y 51.36 (Post test), de un patrón medida de 80 puntos en la escala general, se encuentran en promedio en el intervalo [21 – 40puntos] , ubicándose en el nivel Regular; mientras que para el post test el promedio se encuentra ubicada en el rango de valoración [41 – 60puntos] , nivel Satisfactorio.

Por otra parte, las medianas son de 37,00 (Pre test), 51,00 (Post test); manifestando que son los valores que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%) en sus tres dimensiones; asimismo, las modas expresan un valor de 37 para el pre test y 50 en el post test, representando los valores que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; con respecto a la desviación estándar, se obtiene un valor de 2.97 (Pre test), 6.544 (Post test), expresando la dispersión o variación de los datos obtenidos según los resultados de la escala de actitudes; finalmente, el puntaje mínimo encontrado fue de 28 puntos (pre test); y 41 puntos (Post test); mientras que los puntajes máximos fueron de 40 puntos (Pre test) y 69 puntos (Post test); en el total de la suma de puntajes en la entrada y salida se obtiene de 909 puntos (Pre test) y 1284 puntos (Post test).

Por otro lado, en la prueba t-Student (gráfico 9) para muestras relacionadas, se determina para ambas colas negativa y positiva, pero se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación  $1 - 0,05 = 0,95\%$ ), las diferencias entre las medias del pre y post test es de  $-15.0$  puntos. Luego de realizar el análisis de igualdad de medias se observa que el valor "p" es 0,00 (significación bilateral) y para 24 grados de libertad, tiene un valor de 1,730 (t-tabulado). Por tanto el t-tabulado  $<$  t-calculado. Dado que el valor de  $(t_c = 10.302) > (t_b = 1,730)$ : R. C. y la significación bilateral menor a 0,05, se debe *rechazar*  $H_0$  y concluir que las medias del pre-test y post-test son diferentes.

Se concluye que las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, de esto asumimos la hipótesis de investigación. Si se aplica un plan de gestión estratégica, entonces mejorará el desempeño de los directores de la Red Educativa Maestros Unidos, San Pablo, Huabal, 2014.

Se coincide con Pérez (2010), ya que el liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas de respeto a cada uno de los administrados, así como motivación y habilidades para el conocimiento, confianza, autoridad, apoyo y reconocimiento a su labor directiva. El liderazgo influye significativamente en las motivaciones, la autoridad, el reconocimiento y la asunción de roles de las personas que forman parte de la institución.

Por tanto se ha logrado el objetivo general, es decir Determinar el desempeño de los directores de la Red Educativa Maestros Unidos, San Pablo, Huabal, 2014 mediante la aplicación del plan de gestión estratégica.

## CONCLUSIONES

1. El nivel de Desempeño de los Directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo de Huabal es de bajo nivel (Pres test) y del nivel satisfactorio de acuerdo a los resultados del post test.
2. El Plan de Gestión Estratégica es un medio estratégico de articulación de acciones institucionales y pedagógicas para el mejoramiento del desempeño de los directores, según las dimensiones de: sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos dirigidos hacia la producción de uno o más futuros deseados.
3. Existen diferencias significativas entre el estado actual y el deseado desempeño de directores de acuerdo a la aplicación del Plan de Gestión Estratégica.
4. La aplicación del Plan de Gestión Estratégica influye significativamente en el mejoramiento del desempeño de directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, Huabal, 2014, según los resultados de la teoría estadística.

## **SUGERENCIAS**

1. A los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo, Huabal”, incluir en el Plan Anual de Trabajo, el desarrollo del plan de gestión estratégica, por consenso entre Director y Plana Docente de las II. EE.
2. A los Directores que participaron en la experiencia de la investigación, organizar actividades para compartir experiencias del Plan de Gestión Estratégica con Directores de otras redes educativas y asegurar su liderazgo pedagógico como nuevo reto de calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
3. A los integrantes de la Red Educativa Maestros Unidos, gestionar ante la UGEL de Jaén el apoyo logístico y legal para difundir la experiencia del Plan de Gestión Estratégica en otras redes educativas del distrito de Huabal y de la provincia.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Alfonso, A. (2001). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima, Perú.
- Amarante, A. (2000). *Gestión Directiva. Módulos de perfeccionamiento docente*. Buenos Aires, Argentina. Magisterio del Río de la Plata.
- Areglado, R. (2005). *Perspectivas sobre la dirección. Principal* (Reston, va.), 5 (84). Disponible en el World Wide Web: <http://www.naesp.org>
- Arguedas, J. (2007). *La profesionalización de la función pública y su aporte a la gobernabilidad democrática en un entorno globalizado*. San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil.
- Badillo, M. (2005). *El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica*. Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE.
- Calero, M. (1998). *Administración Educativa y Gestión Educativa*. Lima, Perú: Abedul A.I.R.I.
- Campos, I. (2007). *Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros*. Trujillo, Perú. Universidad Cesar Vallejo.
- Chuquimango, C. (2008). *Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota*. Chota, Perú.
- Chávez, S. y Samillán, R. (2004). *Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en la Dirección Regional de Educación de Lambayeque*. Lambayeque, Perú.
- Cisneros, E.; Barrera, M.; Polanco, M.; Castro, M.; Alonzo, C. y Polanco, H. (2004). *Propuesta para la creación de la maestría en administración de organizaciones educativas*. Informe de investigación no publicado. Mérida. FEUADY.
- Costa, J. (1999) *La comunicación en Acción*. Barcelona, España. Paidós.
- Coto, G. (2009). *Entrevista con Gerardo Coto, consultor del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, San José, Costa Rica*. Universidad de Costa Rica.
- Díaz, M. (2011). *Propuesta del plan estratégico de gestión colaborativa y participativa Laborando Juntos para mejorar la gestión educativa en la institución educativa N° 16228 de Bagua Grande, 2010*. Amazonas, Perú.

- Díaz, E., Neyra, M. y Tarrillo, M. (2012). *Estrategias participativas para elevar la gestión Administrativa en la I.E N° 16155, Huabal, distrito San Felipe – Jaén, Perú.*
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2009). *Modelo de Gestión estratégica.* México, D. F.
- Duche, M. (2001). *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica.* Cochabamba, Bolivia.
- Garay, S. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (pp. 135-184). Santiago de Chile. Ediciones UCSH.
- García, R. y Poyato, F. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada.* California, Estados Unidos.
- Gómez, R. (1976). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas.* México. D. F. Trillas.
- Gonzales, S. (2006). *Fundamentos de la Administración.* México: Prentice Hall.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú.* Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Disponible en [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)
- Hernández S., C., Fernández C., P. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación.* México, D. F. Edt. Mc Graw Hill.
- IPEBA (2011). *Modelo de acreditación de la calidad de la Gestión educativa de instituciones de educación Básica regular.* Lima, Perú.
- Jares, X.R. (1991). *El tratamiento de la conflictividad escolar.* Barcelona, España: VVAA.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público.* Barcelona, España. Paidós.
- López, M. (2006). *Una revisión a la participación escolar en América Latina.* PREAL Santiago, Chile: Ed. San Marino.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno.* Caracas, Venezuela. Fundación Altadir.
- Marcelo, W. y Cojal, B. (1999). *Gestión educativa.* Lambayeque, Perú: FACHSE

- Ministerio de Educación (2013). *Marco del Buen desempeño del directivo*. Lima: Grafico S.A.C.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Marco de Buen Desempego Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Disponible en <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd450da43dbd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Grafico S.A.C.
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño curricular nacional*. Lima, Perú: Tellería Vicuña.
- Ministerio de Educación del Perú (2005). *Proyecto Educativo Nacional*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2004). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima, Perú, Tellería Vicuña.
- Morán, C. (2008). *Taller de liderazgo colaborativo* (engargolado), Instituto de Liderazgo y Calidad. México: A.C ILICA.
- Murillo, F.J. (2003). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid, España: CIDEMEC.
- Nieto, J. y González, M. (2003). *La comunicación en las organizaciones escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. España: Pearson Educación.
- Orbegoso, S. (2004). *Módulo. Gestión Educativa*. Cajamarca, Perú.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1984). Conferencia Internacional de la Educación. 39ª Reunión. Ginebra.
- Organización de los Estados Americanos OEA (2011). Plan estratégico 2011-2015. Washington. Estados Unidos.
- Owens, R. G. (1976). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, España: Santillana, colección Aula XXI.
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio*. Tegucigalpa, Honduras.
- Pompa, Y., Vásquez, J. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión institucional de la empresa de telecomunicaciones, producciones y distribuciones Vásquez Malca SAC*. Jaén, Perú: TELECOMUNICACIONES PRODISVAM SAC
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

- Ramírez, A. (2008). *Diagnóstico y gestión de conflictos escolares mediante la intervención de un proyecto de mediación escolar en el aula del Colegio de Aplicación de Jaén - Perú*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Pontificia de Salamanca- España.
- Red Educativa Maestros Unidos (2013). *Informe de gestión anual*. UGEL, Jaén.
- Robledo, R. (2011). *Líneas para la discusión de la reforma de la educación superior. En Debate sobre la Ley de Educación Superior. Ministerio de Educación y Cultura, MEC. Asunción, Paraguay: Centro de Investigación e Innovación Educativa, CIIE*.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración. En Teoría de la Administración aplicada a la educación*. México, D. F. ECASA.
- Rogers, C. (1964). *Teoría humanista de Carl Rogers*. [On line]. Disponible en: [html.rincondelvago.com/teoria-humanista-de-rogers.html](http://html.rincondelvago.com/teoria-humanista-de-rogers.html).
- Romero, M. (2010). *Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. San José, Costa Rica*.
- Romero G. (2009). *Guía para la Elaboración de Perfiles de Cargos*. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas*.
- Solórzano, C. y Rueda, M. (2005). *La administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa*. Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México, D. F.: COMIE.
- Schmelkes, S. (1997). *Educación para la vida: algunas reflexiones en torno al concepto de relevancia de la educación. En: Ensayos sobre educación básica*. México: D. F. DIE-Cinestav-IPN.
- Tobón, S. (2009). *Secuencias didácticas. Aprendizaje y evaluación por competencias*. México, D.F. Editorial Mexicana.
- Tovar, F. G. (2005). *La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas*. Barcelona, España.
- UNESCO. (2007). *Decentralization in Education: National Policies and Practice*. Santiago.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima, Perú.

## APÉNDICES/ANEXOS

## APÉNDICE 01

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA “MAESTROS UNIDOS”, SAN PABLO – HUABAL, 2014.

**INDICACIONES:** La presente encuesta es anónima y tiene como propósito diagnosticar las fortalezas y debilidades en el desempeño de los Directores de la RED Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo – Huabal, 2014

### GUIÓN DE ENCUESTA:

Estimado docente:

Lee detenidamente cada pregunta, luego escribe en el casillero la letra X en la alternativa que estimes correcta.

DIMENSIONES	Ítems	Opciones de respuesta				
		<i>Nunca</i> 0	<i>Casi nunca</i> 1	<i>Ocasional mente</i> 2	<i>Casi siempre</i> 3	<i>Siempre</i> 4
Liderazgo	1. ¿Los directores reconocen las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades de la I.E y aula?					
	2. ¿Los directores propician un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida?					
	3. ¿Los directores asumen decisiones consensuadas y responsabilidades compartidas?					
	4. ¿Los directores delegan autoridad y responsabilidades a los demás agentes educativos de la escuela?					
	5. ¿Los directores coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?					
	6. ¿Los directores gestiona espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar					
Desarrollo de los demás	7. ¿Los directores se muestran abiertos y flexibles a las nuevas ideas que genere innovación en la RED?					
	8. ¿Los directores usan estrategias variadas para atender necesidades, intereses y requerimientos de las escuelas de la RED?					
	9. ¿Los directores asumen decisiones y responsabilidades compartidas?					
	10. ¿Los directores promueven acciones educativas para trabajar en grupo y equipos sin discriminarse?					
	11. ¿Los directores mantienen comunicación fluida y concertan con los agentes locales del área de influencia de la escuela?					

	12.¿Los directores gestionan convenios y/acuerdos con otras instituciones para mejorar la gestión escolar de la escuela?					
	13.¿Los directores promuevan la convivencia armoniosa de los actores educativos en el marco del reglamento institucional?					
	14.¿Los directores median positivamente en la solución de conflictos?					
Profesionalismo	15.¿Los directores muestran capacidad de articular y gestionar los recursos materiales, educativos y económicos para lograr las los objetivos institucionales?					
	16.¿Los directores promueven el uso racional de los recursos haciendo control y seguimiento oportuno?					
	17.¿Los directores lideran la construcción de proyectos de gestión escolar para las escuelas de la RED?					
	18.¿Los directores promueven la elaboración de proyectos de Innovación e implementadores que respondan a las necesidades educativas de la RED?					
	19.¿Los directores lideran la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en el marco de la propuesta pedagógica?					
	20.¿Los directores manejan información y estrategias actualizadas para las adecuaciones curriculares de aula?					

¡Gracias por tu respuesta!

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GUÍA DE ENCUESTA

### 1. Nombre del instrumento:

Guía de Encuesta sobre el desempeño del director(a), de la Red Educativa “Maestros Unidos” de San Pablo-Huabal, 2014

### 2. Autores del instrumento.

Creado por:

Br. Ismael Mondragón Silva

### 3. Objetivo instrumento.

Diagnosticar el desempeño de directores de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal, 2014

#### 4. Usuarios.

Se recogió información de: 25 docentes encuestados en opinión, del desempeño de 13 directores que constituye la muestra de la Red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal, 2014.

#### 5. Modo de aplicación.

1° La guía de encuesta está diseñada en base a 20 ítems, (06 preguntas se relaciona con la dimensión “Liderazgo”, 08 con “Desarrollo de los demás”; “Profesionalismo”, 06 con práctica pedagógica; con criterios de valoración: Nunca (1), Pocas veces (2), Casi siempre (3) y siempre (4); los mismos que tienen relación con los indicadores de la variable: Desempeño directivo.

2° Los docentes deben de desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3° La guía de encuesta se aplicó en forma simultánea a los actores educativos antes descritos.

4° Su aplicación tuvo como duración 45 minutos aproximadamente, donde el investigador informó al docente que conforma la red, la importancia de responder con la sinceridad; los materiales que utilizaron son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte del investigador.

#### 6. Estructura del instrumento

	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño directivo	<i>Liderazgo</i>	Promueve una visión común	1,2
		Reconoce la autoridad de los demás	3,4
		Ayuda a tomar conciencia organizacional	5,6
	<i>Desarrollo de los demás</i>	Ayuda a captar las necesidades de la Red Educativa	07, 08
		Desarrolla la cooperación mutua	09, 10
		Promueve la gestión de oportunidades	11, 12
		Promueve la solución de conflictos escolares	13, 14
	<i>Profesionalismo</i>	Demuestra eficacia en el buen manejo de recursos	15, 16
		Dirige con eficacia la construcción de proyectos de gestión de Red e institucional	17, 18
Dirige con eficacia la construcción de proyecto de gestión pedagógica de RED		19, 20	



## 7. Escala.

### 7.1 Escala general.

Escala de respuesta	Escala valorativa	Puntaje	Rango
Nunca.	Deficiente	1	[00 – 20]
A veces.	Regular	2	[21 – 40]
Casi siempre	Satisfactorio	3	[41 – 60]
Siempre	Sobresaliente	4	[61 – 80]

### 7.2 Escala específica.

Escala valorativa	Dimensiones		
	Liderazgo	<i>Desarrollo de los demás</i>	<i>Profesionalismo</i>
Nunca (Deficiente)	[00 – 06]	[00 – 08]	[00 – 06]
A veces (Regular)	[07 – 12]	[09 – 16]	[07 – 12]
Casi siempre (Satisfactorio)	[13 – 18]	[17 – 24]	[13 – 18]
Siempre (Sobresaliente)	[19 – 24]	[25 – 32]	[19 – 24]

## APÉNDICE 02

### PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES RED EDUCATIVA MAESTROS UNIDOS

#### I. DATOS GENERALES

##### 1. DENOMINACIÓN:

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA “MAESTROS UNIDOS”, SAN PABLO – HUABAL, 2014
---

##### 2. INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

RED EDUCATIVA	NIVELES DE ATENCIÓN
MAESTROS UNIDOS – HUABAL	PRIMARIA

##### 3. DOMICILIO LEGAL:

DEPARTAMENTO	CAJAMARCA
PROVINCIA	JAÉN
DISTRITO	HUABAL
SEDE	SAN PABLO

##### 4. BENEFICIARIOS:

NIVEL	POBLACIÓN DIRECTORES
PRIMARIA	13

##### 5. RESPONSABLES

MAESTRANTE: ISMAEL MONDRAGÓN SILVA	INVESTIGADOR
---------------------------------------	--------------

##### 6. DURACIÓN

6 MESES	MARZO 2014	AGOSTO 2014
---------	------------	-------------

#### II. PRESENTACIÓN

El presente plan de gestión estratégica surge como una alternativa viable, un soporte estratégico frente al escaso desempeño de los directores de la RED Educativa “Maestros Unidos”, de San Pablo – distrito de Huabal. Por tanto su propósito es superar esta dificultad, mejorando significativamente el desempeño de los directores de tal manera que mejore su liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo, dimensiones altamente significativas para una buena gestión escolar.

El plan de gestión estratégica se ejecutó en la Red Educativa en mención durante el primer semestre, el año escolar 2014 y que está sujeta a continua revisión del investigador y expertos a fin de superar dificultades en su desarrollo, cuyas jornadas corresponden a las dimensiones: sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos.

### **III. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN**

El plan de gestión estratégica según Gómez (1976) implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente. En ese contexto, significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo, es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados.

El Plan de gestión estratégica es una herramienta pedagógica que comprende un conjunto de jornadas de interaprendizaje de sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos, ejecutadas por medio de reuniones presenciales, dinámicas y variadas, con diversas actividades a fin de mejorar el desempeño de los directores.

El plan de gestión estratégica contribuye a la vez, a mejorar la propuesta de gestión de la institución educativa, y con ello, la operatividad y significancia del proyecto educativo institucional. Es decir un mejor desempeño del director mejora la gestión de la escuela en sus diferentes componentes.

### **IV. OBJETIVOS DEL PLAN**

#### **4.1 Objetivo General**

Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal

#### **4.2 Objetivos Específicos**

- a. Diseñar e implementar el plan de gestión estratégica con jornadas de interaprendizaje de sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos dirigido a los directores de la RED Educativa “Maestros Unidos”, de San Pablo – Huabal
- b. Aplicar las jornadas de interaprendizaje a los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo – Huabal
- c. Evaluar el uso del plan de gestión estratégica para la mejora del desempeño de los directores a través de una guía de observación.

### **V. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN**

El plan estratégico pone en práctica la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, como situaciones deseadas a mantener o alcanzar a través de jornadas de interaprendizaje que involucra a los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo – Huabal, como actores educativos responsables de dirigir la gestión escolar en las escuelas involucradas.

Surge como una necesidad institucional de las escuelas involucradas, constituyendo un medio, una estrategia de acción. Y constituye a la vez, un instrumento operativo para la implementación del proyecto educativo institucional, en el componente de gestión institucional y pedagógica.

### **VI. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **6.1. Marco orientador**

Recoge las ideas de Marcelo y Cojal (1999) desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, donde la gestión participativa se da cuando las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual

operan. En ese sentido dinamiza el liderazgo del director para la gestión escolar, tanto en el aspecto institucional como pedagógica y administrativa.

Asume el postulado de Agyriss y Schon (1978, p. 23) por cuanto la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Es decir que la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización".

## **6.2. Marco metodológico**

El plan se fundamenta en propiciar jornadas de interaprendizaje prácticos en donde estén presentes los tres momentos: inicio, desarrollo y cierre y se privilegia la participación activa, continúa y cooperativa de los/as directores, tomando como fundamento los siguientes conceptos:

La gestión escolar que incluye a los directores y los docentes, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva la participación como herramienta de mejora. Es un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa en la RED Educativa Maestros Unidos – Huabal. Se trabajó con los directores que ejercen su labor en las 13 escuelas primarias, a los cuales se les pidió que participen de todos las jornadas de interaprendizaje.

Las jornadas de interaprendizaje fueron valoradas a través de una guía de observación dirigida a los directores de tal manera que se visualice el cambio que produce en su liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo como directores.

## **VII. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES, RECURSOS Y EVALUACIÓN**

En el desarrollo de la investigación, dentro del plan de gestión estratégica, se trabajó jornadas de interaprendizaje, de los cuales 2 fueron para la sensibilización, otras para capacitar a los directores en los procesos de gestión escolar, profesionalismo y liderazgo y las demás para desarrollar procesos de gestión escolar. Estas jornadas para un buen proceso pedagógico se organizaron, implementaron y ejecutaron en tres momentos: inicio, proceso y salida.

- A.- Inicio: Sensibilización (motivación – interés por mejorar el desempeño directivo, empezando por identificar fortalezas y debilidades en gestión: liderazgo, desarrollo de los demás y profesionalismo), aspectos que están inmersos en el proyecto educativo institucional de la escuela.
- B.- Proceso: Proceso de la sesión en sí, en base lecturas seleccionadas, dinámicas, materiales impresos, trabajos prácticos. Comprende también la elaboración de productos y sistematización de la información valiosa como documentos de gestión escolar.
- C.- Salida: Comentario general de la actividad del proceso y actividad de extensión. En este momento se hizo la valoración de cada jornada a fin de valorarla e identificar los avances en la mejora del desempeño de los directores.

Las jornadas de interaprendizaje se trabajaron en tres dimensiones: Sensibilización, capacitación y desarrollo de procesos, los mismos que se muestran en el cuadro anexo.

## VIII. RECURSOS

### Recursos económicos.

Los recursos económicos para realización de las jornadas de interaprendizaje en el marco del plan de gestión estratégica fueron asumidos en gran parte por el investigador y el 30 % por la Red Educativa Maestros Unidos de San Pablo – Huabal.

El costo total por cada jornada realizada se ve en el siguiente cuadro.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL S/.
MATERIAL DE ESCRITORIO				
Papel bond	Millar	1/2	14,00	14,00
Plumones gruesos	Docena	01	18,00	18,00
Plumones finos	Docena	01	8,00	8,00
Grapas	Caja chica	01	2,00	2,00
Goma	Frasco	02	2,00	4,00
Cinta masking	Unidad	04	3,00	12,00
SERVICIOS				
Tipeo e impresiones	Unidad	50	0,50	25,00
Copias	Unidad	500	0,05	25,00
Ponencia	Unidad	4	50,00	200,00
IMPREVISTOS				26,00
TOTAL GENERAL				336,00

### Recursos Humanos

Los principales recursos humanos corresponden a los docentes y directores de la Red Educativa Maestros Unidos de San Pablo – Huabal. La escuela estará representada por el Consejo Educativo Institucional CONEI, como ente coordinador, verificador de procesos de selección de recursos humanos. Se incluye a los estudiantes, padres de familia y presidentes de APAFA.

## IX. EVALUACIÓN

La Evaluación es un proceso dinámico, continuo, de comunicación y reflexión asociado a los procesos y resultados de las acciones de desarrollo de los directivos y jerárquico de la Institución Educativa. Se expresara como preguntas evaluativas y originadoras de debate, tipo seminario u otras técnicas de educación participativa.

Anexo: **Plan de jornadas de interaprendizaje**

OBJETIVO	DIMENSIONES DE DESARROLLO	ACTIVIDADES BÁSICAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												
				MESES												
					S	O	N	D	E	F	M	A				
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Sensibilización	La asamblea de directores	Investigador		x	x										
		Integrándonos mejor	Investigador		x	x										
		Descubriendo talentos	Investigador		x	x										
	Capacitación	Conociendo los desempeños del directivo	Investigador			x	x									
		Manejando información sobre el PEI	Investigador			x	x									
		Cómo asumir el liderazgo directivo	Investigador													
		Nuestros roles en gestión pedagógica	Investigador		x											
	Desarrollo de procesos	Estrategias de elaboración participativa del PEI	Investigador		x											
		Estrategias para manejar recursos	Investigador													
		Las acciones de apoyo interinstitucional	Investigador		x											

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 1

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : *La asamblea de directores de la Red*  
 1.2 Organizador : Investigador:  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo - Huabal Duración: 6 Horas Fecha: 01/ 04/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: Los comuneros	Docentes Dinámica	Desarrolla la integración de actores  Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	La asamblea	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Evaluación del IGA 2013 de la Red entre actores	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con directores Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Prof. Investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar los desempeños de la Red educativa	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

## **El poder de generar una creatividad colectiva**

Los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo en las organizaciones exigen algo más que dirigir; se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar. Es preciso generar organizaciones “llenas de vida”, en la expresión de Kotter y, en este sentido, el liderazgo se vincula con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente deseosa de aportar.

Es entonces cuando esa clara visión cumple su objetivo. El término visión es la imagen de futuro que deseamos crear. Por ejemplo: aprendizajes potentes y significativos para TODOS los niños y los jóvenes de nuestra provincia, de nuestro estado, departamento o Nación.

Sin duda, esta imagen no genera por sí misma esos aprendizajes, pero sí puede constituirse en un puente o herramienta de comunicación con la comunidad: con los docentes de nivel inicial, EGB, polimodal, con los formadores de docentes, con los responsables de las unidades de planificación y evaluación, con todos los integrantes de la red educativa. Sin duda esta visión puede comunicar el horizonte a los padres y madres, a la comunidad local toda.

La visión tiene que ser explicitada en tiempo presente, como si ya estuviera sucediendo, tiene que comunicar a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí, según recomienda Peter Senge (1994). Ella explicita el sentido más profundo de la organización, su propósito, y así se remite a los fines y no a los medios.

La visión expresa el sentido de misión, la expresión de la finalidad o la razón de ser de esa organización, de la cual se deriva su horizonte y su trayectoria. Se construye con los elementos conceptuales y situacionales de ese espacio educativo.

Esa visión implica la enunciación explícita del contenido de la misión, en relación con la calidad y la pertinencia, asumida por todos los sectores que participan en la configuración de esa comunidad educativa. Es de alguna manera una utopía, es un escenario de futuro posible y altamente deseable. En este sentido, el liderazgo colabora a crear una nueva realidad deseada a partir de la comunicación de esa visión de futuro, orientando a los actores hacia ese escenario.

A través de la visión, el liderazgo construye un mensaje que redefine la naturaleza de las cuestiones fundamentales, las que son incompatibles en el estado actual de la situación educativa. Vuelve a plantearse el qué y para qué.

La visión se autopostula como crítica de las realidades y de las mentalidades, se propone cuestionar los niveles de complacencia e indiferencia predominantes frente a las oportunidades socialmente disponibles o a las potencialidades humanas no desarrolladas.

El mayor enemigo de un proceso de transformación es precisamente esta complacencia generalizada que encubre una profunda frustración y descreimiento en las potencialidades de la acción colectiva y, en el fondo en las propias potencialidades. Por esta razón, la visión descubre y devela el fracaso, la ineficiencia, el derroche y la mediocridad.

La visión tiene un carácter humanista y se preocupa por la formación en los procesos cotidianos de trabajo. Encierra una utopía sobre la persona, la organización o la sociedad, aunque nunca la llegue a definir racionalmente como esperarían los planificadores y los técnicos hacedores de programas. Plantea que el aprendizaje es posible, que la calidad es alcanzable, que la cooperación es practicable, que la equidad es construible. Es decir, comunica sueños de grandeza que son intrínsecamente motivadores. El liderazgo convoca



a construir la transformación trascendiendo las conductas y motivaciones utilitarias del hombre para acceder a su naturaleza altruista.

Esto es posible finalmente, porque la utopía no sólo propone un modelo de sociedad abstracto sino que promete un lugar personal en ella. Así hace de la visión de futuro una misión personal asumible como vocación y como realización plena de las potencialidades.

### MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

N°	COMPROMISO	DIAGNÓSTICO		CAUSAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
01	Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desinterés de algunos alumnos y de los padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mal uso de los medios de comunicación.</li> </ul>
02	Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen trato al alumnado.</li> <li>Docentes capacitados y actualizados</li> <li>Disposición inmediata de medios y materiales tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de medios económicos.</li> </ul>
03	Uso efectivo del tiempo en la IE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de todos los agentes de la Institución Educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades improvisadas, enfermedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios climáticos.</li> </ul>
07	Gestión del clima escolar en la Institución Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene la unidad interpersonal entre los agentes educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discrepancia ideológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel cultural.</li> </ul>

### Cuadro de objetivos, metas y actividades.

COMPROMISOS	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes	Elevar el porcentaje de estudiantes en el nivel satisfactorio en los diferentes grados, con una planificación oportuna aplicando diferentes estrategias metodológicas.	Utilizando una metodología activa acorde con el nivel y el grado de estudios.	90%	Partiendo de situaciones reales de aprendizaje, manejando adecuadamente los momentos de una sesión de clase.	Director, docentes, padres de familia
Retención anual de los estudiantes	Mantener el porcentaje de permanencia de los estudiantes matriculados en la IE a través de un trato horizontal.	Evitando la discriminación, con matrícula oportuna, brindando atención prioritaria a los estudiantes y padres de familia.	100%	Charlas a los padres de familia, cronograma de matrícula, matrícula de oficio.	Director, docentes, APAFA y padres de familia.

Uso efectivo del tiempo en la IE	Cumplir al 100% las horas efectivas programadas en la calendarización.	Teniendo en cuenta el calendario comunal. Actuando con responsabilidad y puntualidad.	100%	Planificación oportuna.	Director, docentes, personal administrativo, APAFA.
Porcentaje de tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	Programar adecuadamente y de acuerdo al horario cada sesión de aprendizaje.	Desarrollando las sesiones de clase de acuerdo al nivel y ritmo de aprendizaje de los estudiantes.	100%	Trabajo cooperativo, Monitoreo y acompañamiento.	Director, docentes y estudiantes.
Porcentaje de docentes que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje.	Elevar el porcentaje de docentes en el manejo de las rutas de aprendizaje en la programación curricular participando activamente en capacitaciones.	Utilizando las rutas de aprendizaje existentes.	60%	Programar jornadas pedagógicas, solicitar facilitadores para el manejo de las rutas de aprendizaje. Análisis del Marco curricular.	Director, docentes y especialistas del nivel.
Porcentaje de docentes que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Incrementar la cantidad de docentes en el uso adecuado de materiales y recursos educativos de acuerdo al área y grado de estudios.	Elaborando, utilizando medios y materiales educativos.	70	Distribución de medios y recursos educativos por áreas y grados. Acopio de material reciclable.	Director, docentes y estudiantes.
Gestión del clima escolar en la Institución Educativa	Atender al 100% los conflictos ocasionados en la IE mediante la participación de los responsables de tutoría.	Estableciendo diálogos y orientaciones.	100%	Organizar un comité de tutoría.	Docentes, comité de tutoría, Director.
Porcentaje de actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) que fueron implementadas.	Cumplir con responsabilidad todas las actividades programadas en el PAT.	Actuando responsablemente en las diferentes comisiones designadas.	100%	Semana de planificación, reuniones extraordinarias a nivel de plana docente.	Director, docentes y administrativos.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, distrito Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_  
 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_  
 1.3. Observador: \_\_\_\_\_  
 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
SENSIBILIZACIÓN	1. ¿El plan estratégico estimula la sensibilidad del director para comprender sentimientos, pensamientos e interpretar la conducta de los demás actores educativos?			
	2. ¿El plan estratégico brinda oportunidades para que los directores compartan con sus compañeros sus experiencias en una ambiente de armonía y amistad?			
	3. ¿El plan estratégico desarrolla jornadas de reflexión sobre la práctica de gestión escolar?			
	4. ¿El plan estratégico brinda oportunidades a los directores para identificar y hallar soluciones a dificultades encontradas en la gestión escolar?			
	5. ¿El plan estratégico ayuda a los directores a reconocer logros y distinciones personales y profesionales de los demás trabajadores?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 2

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : *Descubriendo talentos*  
 1.2 Organizador : Investigador:  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo - Huabal Duración: 6 Horas Fecha: 01/ 05/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	MOMENTO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Inicio	Dinámica: el juego de la mano del talento.	Dinámica	Desarrolla la integración de actores	Prof. Investigador	30
	Desarrollo	Cada uno dibuje su mano (silueta). se explica simbología de los dedos	Manos Silueta Explicacion es Reflexiones	Lista de cotejo	Prof. Investigador	1 Hora
	Evolución, innovación, Liderazgo	Dedo pulgar: es el dedo de la evolución, innovación, creación humana.				
	Alianza	(primera etapa) Dedo índice: es el dedo de la dirección, liderazgo, visión, horizontes (segunda etapa). Dedo corazón: es el dedo de la fortaleza de las emociones (tercera etapa). Dedo anular: es el dedo de las alianzas, redes ( cuarta etapa) Dedo meñique: es el dedo más hábil, detallista, da forma (quinta etapa).				
Salida	El único instrumento que necesitaremos para realizar esta dinámica es la mano. Papel y lápiz para dibujar su mano en el papel.	Reflexiones Guía de observación		Prof. Investigador	20 min	
		La dinámica tiene por finalidad desarrollar y emprender nuestro talentos al servicio del bien permitiendo descubrir las 5 etapas.			Prof. Investigador	30



## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, distrito Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
SENSIBILIZACIÓN	1. ¿El plan estratégico estimula la sensibilidad del director para comprender sentimientos, pensamientos e interpretar la conducta de los demás actores educativos?			
	2. ¿El plan estratégico brinda oportunidades para que los directores compartan con sus compañeros sus experiencias en una ambiente de armonía y amistad?			
	3. ¿El plan estratégico desarrolla jornadas de reflexión sobre la práctica de gestión escolar?			
	4. ¿El plan estratégico brinda oportunidades a los directores para identificar y hallar soluciones a dificultades encontradas en la gestión escolar?			
	5. ¿El plan estratégico ayuda a los directores a reconocer logros y distinciones personales y profesionales de los demás trabajadores?			

### JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 3

#### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : *Integrándonos mejor*  
 1.2 Organizador : Investigador:  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo - Huabal Duración: 6 Horas Fecha: 15/ 05/ 14

#### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: los carros chocadores	Dinámica Diálogo	Desarrolla la integración de actores  Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	La integración de actores Clima institucional	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Evaluación de la integración directivos y de docentes de la escuela	Actividad vivencial con directores Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar la integración de los actores educativos	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

#### **El clima institucional como eje de la gestión de la escuela.**

##### **El Clima Institucional**

Según Asencio y Fernández (1989) El clima institucional es el conjunto de características psico- sociales de un centro educativo, determinados por todos aquellos factores o elementos estructurales personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes a su vez, de sus productos educativos.

Puede considerarse que el clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador, incluye numerosas variables: numerosas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, genera la cohesión en los grupos de trabajo, favorecen la cooperación, integración la moral y la eficacia, así como crear condiciones para una convivencia armoniosa. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, originan fuerzas disgregadoras y antagónicas. La

creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar a la institución, para responder a los continuos cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde las perspectivas de las organizaciones capaces de aprender flexiblemente.

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa se puede mencionar: la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo: Disponibilidad a incorporar innovaciones, atención a los cambios internos y externos. Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.

Todo ello favorecido por una buena comunicación, participación confianza y respeto mutuo.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, distrito Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_

1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_

1.3. Observador: \_\_\_\_\_

1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
SENSIBILIZACIÓN	1. ¿El plan estratégico estimula la sensibilidad del director para comprender sentimientos, pensamientos e interpretar la conducta de los demás actores educativos?			
	2. ¿El plan estratégico brinda oportunidades para que los directores compartan con sus compañeros sus experiencias en una ambiente de armonía y amistad?			
	3. ¿El plan estratégico desarrolla jornadas de reflexión sobre la práctica de gestión escolar?			
	4. ¿El plan estratégico brinda oportunidades a los directores para identificar y hallar soluciones a dificultades encontradas en la gestión escolar?			
	5. ¿El plan estratégico ayuda a los directores a reconocer logros y distinciones personales y profesionales de los demás trabajadores?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 4

### I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : *Los desempeños en gestión*  
 1.2 Organizador : Investigador:  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo - Huabal Duración: 6 Horas Fecha: 25/ 05/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INST.	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: La tela de araña	Dinámica Dialogo	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Los roles del personal docente y administrativo	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Evaluación de los desempeños directivos y de docentes de la escuela	Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones. El árbol de problemas	Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar los desempeños: directivos y docentes	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

### Los desempeños en la gestión escolar.

Pozner (1997), señala que el directivo es el educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación.

Para el Ministerio de Educación (2004, p.81) el director “es el modelo y estilo de conducción, organización y liderazgo del Director de la institución educativa del nivel secundaria; implica un trabajo organizacional, dinamiza y operativa la propuesta pedagógica y aplica modelos de gestión que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

Calero (1998, p.215), señala que, El trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.



Para García y Poyato (2009), el personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Para este autor, la labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

De acuerdo a Zárate (2011, p.9) según un estudio de la UNESCO La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

La cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas el sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.

## GUIA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo-Huabal La información aquí recabado es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I. E: \_\_\_\_\_ Tipo I. E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
CAPACITACIÓN	1. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?			
	2. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?			
	3. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?			
	4. ¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?			
	5. ¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 5

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : Conociendo los desempeños del directivo  
 1.2 Organizador : Investigador  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo Duración: 6 meses Horas Fecha: 03/ 06/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Juego de roles	Docentes Juego	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Procesos de gestión administrativa	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del manejo institucional de los procesos de gestión administrativa	Autoevaluación del desempeño vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para implementar los procesos de gestión administrativa, pedagógica e institucional	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A 4		Prof. Investigador	30

### DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES

Pozner (1997) señala que el directivo es el educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación.

Para el Ministerio de Educación (2004, p.81) “es el modelo y estilo de conducción, organización y liderazgo del Director de la institución educativa del nivel secundaria; implica un trabajo organizacional, dinamiza y operativa la propuesta pedagógica y aplica modelos de gestión que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa (p. 81).

Calero (1998, p.215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de

fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Para García y Poyato (2009), el personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

De acuerdo a Zárate (2011, p.9 ) Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

### **Liderazgo**

Teniendo en cuenta que Marcelo y Cojal (2002, p.107) en su libro Gestión Educativa, definen que el liderazgo es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, prioritariamente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas.

Respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001, p.13), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

La investigación de López (2006, p.97) introduce un nuevo elemento, pues intenta confirmar la hipótesis de que la gestión escolar influye indirectamente en la calidad, en la medida en que impacta en otros actores, especialmente los docentes. Este impacto se mide con un par de variables mediadoras, las cuales son (i) satisfacción de los docentes y (ii) resultados percibidos por directores y docentes sobre el logro de objetivos.

### **Desarrollo de los demás**

Las últimas tendencias sobre la gestión de la educación enfatizan la importancia de la autonomía escolar y la participación como procesos claves para la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo. López (2006, p.25) en ese marco las reformas que se han iniciado en varios países de la región –y también en el Perú- incluyen la participación de la comunidad educativa como espacio democrático en el que los diversos actores se involucran activamente en la vida de la escuela.

En nuestro país desde el año 2003 -como un mecanismo formal para promover la participación democrática en la gestión de la educación- se han creado diversas instancias de participación, concertación y vigilancia: el consejo participativo regional de educación

(COPARE) a nivel de cada Dirección Regional de Educación; el consejo participativo local de educación (COPALE) en cada Unidad de Gestión Educativa Local; y el consejo educativo institucional (CONEI) en cada escuela pública. Estos son espacios de participación promovidos –y reglamentados- desde el Estado y que se constituyen en una oportunidad para generar una dinámica democrática en las escuelas.

**Gestión de oportunidades.** Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

Longo (2004, p.15), señala: “Es más importante conocer los temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen. Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan, en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica”.

Las instituciones públicas tienen objetivos claros para una verdadera gestión de oportunidades. Romero (2010), propone las siguientes:

- Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades.
- Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio.
- Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas costarricenses, a través de la utilización de incentivos.
- Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública.
- Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes, que demuestren haber implementado exitosamente durante la experiencia.
- Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades que han previsto desarrollar.

**Solución de conflictos escolares.** Ramírez (2008). La resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.

De acuerdo a Rodríguez (2004) la diversidad es la base del conflicto. Los desacuerdos siempre pueden ser productivos, si se desarrollan sobre la base del dialogo y el respeto a las nuevas ideas, sin embargo cuando las diferencias desafían con destruir las bases que sostienen a un equipo.

## **Profesionalismo**

Para Arguedas (2007, p. 45), “El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados. En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas”.

Para el desempeño profesional, vale señalar el siguiente concepto de Longo (2004, p.15), “Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudio de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen”

Romero (2010, p. 86), al respecto indica que la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia, según el cual, competencias son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Calero (1998, p. 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Tovar (2005) considera que la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber: La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas), el marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos), los procesos de trabajo (cómo trabajamos), los indicadores de gestión (para qué trabajamos) y la cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos).

Es necesario mencionar a Coto (2009, p.106) que manifiesta que el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, sólo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer.”

### **Construcción de proyectos de gestión**

Para Zárate (2011, p.58), los centros educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer

necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

Para Calero (1998, p. 57), las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

### Construcción de proyectos de gestión pedagógica

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Orbegoso, S. (2004, p.8), manifiesta reconoce que “Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo - Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
CAPACITACIÓN	1. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?			
	2. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?			
	3. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?			
	4. ¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?			
	5. ¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 6

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : Manejando información sobre el PEI  
 1.2 Organizador : Investigador  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo Duración: 6 meses Horas Fecha: 10/ 06/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: el teléfono malogrado	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	información documentaria sobre el PEI	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Análisis documental de los documentos PEI	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con directivos Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para reconstruir el PEI a nivel de Red	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

### PROYECTO EDUCATIVO DE RED EDUCATIVA

#### PRESENTACIÓN

#### I. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

##### 1.1 DATOS INSTITUCIONALES

- **NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA** :
- **RESOLUCIÓN DE CREACIÓN** :
- **CÓDIGO MODULAR** :
- **RAZÓN SOCIAL** :
- **DISTRITO** : Huabal
- **PROVINCIA** : Jaén
- **DEPARTAMENTO** : Cajamarca

##### 1.2 RESEÑA HISTÓRICA

##### 1.3 NATURALEZA ORGANIZACIONAL

##### 1.4 VISIÓN INSTITUCIONAL AL 2020

##### 1.5 MISIÓN INSTITUCIONAL

##### 1.6 VALORES

### CUADRO DE VALORES Y ACTITUDES

VALORES	FINALIDAD	CRITERIOS	ACTITUDES
RESPETO	Para otorgarle el valor que se merece la persona, la naturaleza ,etc.	Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trata sin discriminación a su compañeros</li> <li>➤ Acepta con respeto las ideas de los demás</li> </ul>
		Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuida y protege las áreas verdes y otros ambientes de la I.E</li> <li>➤ Coloca la basura en su lugar adecuado</li> </ul>
		Escucha	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guarda silencio durante las horas de clase</li> <li>➤ Opina de manera ordenada</li> </ul>
SOLIDARIDAD	Para aunar esfuerzos y encontrar la solidez en el bien común, ayudándonos recíprocamente	Ayuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se involucra activamente en acciones de solidaridad</li> <li>➤ Es desprendido y comparte lo que tiene</li> </ul>
		Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enseña a sus compañeros que tienen dificultades de aprendizaje</li> </ul>

### II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#### 2.1. NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS

2.1.1. De los alumnos

2.1.2. De los padres de familia

2.1.3. De los docentes

2.1.4. Del director

#### 2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

##### 2.2.1. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA INTERNA

SUB AREA	ASPECTOS	SUB ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PEDAGÓGICA</b>	<b>DOCENTE</b>	FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	- Docentes titulados	
			- Docentes con estudios segunda especialidad	
			- Docentes capacitados en informática	
		VOCACIÓN DE SERVICIO	- Docentes con deseos de superación académica	- Los ingresos económicos son insuficientes
			- Disposición de las docentes para trabajar en equipo y compartir experiencias e iniciativa	- Escaso desarrollo de gestión de oportunidades
			- los profesores aplican el servicio de Tutoría a sus alumnos en forma permanente, pero sin un plan tutorial.	
			- Docentes con buena imagen y aceptación en la comunidad educativa, ejercicio de la empatía por la mayoría.	
		PROCESOS CURRICULARES	- Dominio básico de los docentes en la diversificación curricular a partir del PCI	
			- Dominio en el diseño de unidades didácticas	
			- Dominio en planificación de los procesos pedagógicos	- Cada docente maneja su propio esquema de sesión de Aprendizaje, observándose un trabajo muy diverso
			- Preocupación de las docentes en dosificar y adecuar capacidades, conocimientos y actitudes	- Prestan una escasa atención a los diversos estilos y formas de aprendizaje de sus estudiantes, por lo que se percibe una muy limitada y deficiente educación diferencial.



		METODOLOGÍA	- Las actividades y sesiones de aprendizajes visualizan los procesos pedagógicos básicos	
			- aplican estrategias metodológicas activas para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	- Uso de dinámicas desvinculados del tema o inapropiados para las edades de los escolares
				- Escaso Fomento de las visitas guiadas y trabajos de campo, como estrategia didáctica dentro del proceso Enseñanza – Aprendizaje.
		EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	- Docentes manejan conocimientos evaluativos - Comunicación oportuna de los resultados	- Escaso manejo de la evaluación cualitativa - Las decisiones tomadas no son complementadas en el hogar
			- La mayoría de los docentes manejan y aplican instrumentos de evaluación acorde con los indicadores de aprendizaje.	
			- Manejo de la interpretación y toma de decisiones evaluativas	
		INNOVACIONES	- Disposición de las docentes para realizar investigaciones y propuestas pedagógicas en función a necesidades educativas	• Vivencia superficial de las habilidades cognitivas
			- Docentes dispuestos al cambio, capacitados en nuevos enfoques pedagógicos.	- Limitado sistema de estímulos y difusión - Escaso dominio de estrategias investigativas
			- Producción de materiales por cooperación mutua docentes-alumnos-padres de familia.	
	ALUMNOS	APRENDIZAJES		- Desatención durante el aprendizaje
			- Desarrollo de capacidades básicas del pensamiento que les permite aprender contenidos de diversas áreas.	- Escaso aprovechamiento de los proyectos innovadores debido a la escasa aplicación de las estrategias de investigación científica.
			- Su rendimiento es calificado en el nivel de logro y de bueno.	-
			- Se muestran sanos y que se mueven en diferentes espacios y contextos	- Escaso desarrollo de la moral autónoma, por cuanto no se potencia las relaciones interpersonales.
			- Acceso a la hora de lectura	- Escaso hábito lector. - Dificultades para procesar información
			- Tiene acceso al servicio de preparación pre universitaria dada en la institución	
INNOVACIONES		- Acceso a los recursos informáticos	- Escaso manejo de los recursos informáticos	
		- Tienen mucha voluntad de participar en concursos o competencias externas con estudiantes de otras instituciones.		
		- Gusta participar en eventos artísticos – culturales y culto de la Iglesia del Nazareno		
		- Participan en proyectos innovadores		

		RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen cualidades, habilidades y emociones desarrollando una autoestima positiva</li> <li>- Alumnos creativos y colaboradores</li> <li>- Alumnos críticos y solidarios</li> <li>- Alumnos unidos por principios cristianos, fuertes lazos de amistad y solidaridad entre sí, donde no se perciben grupos rivales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa desarrollo de la elocución</li> <li>- son indisciplinados asisten sin uniforme, con el cabello desordenado y que se besan en los pasadizos y aulas.</li> <li>- Escaso desarrollo de las capacidades y actitudes emprendedoras</li> </ul>
PADRES DE FAMILIA	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con recursos económicos para material educativo-didáctico durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada distribución de los ingresos económicos de la familia</li> <li>-</li> </ul>
	ATENCIÓN A LOS HIJOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con iniciativa, o expectativas para involucrarse en los proyectos de aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El recargado trabajo, esencialmente de papá, no permite el acompañamiento por la pareja (solo lo hace la madre).</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de los padres por la superación de sus hijos.</li> <li>- Padres de educación inicial, primaria y secundaria identificados con la Institución Educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la visión y misión de la Institución Educativa.</li> </ul>
	COMPORTAMIENTOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padres que apoyan en la formación de valores de sus hijos de la Institución Educativa</li> <li>- Padres de familia que practican valores morales, éticos y religiosos</li> </ul>	
CURRÍCULO	DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El currículo guarda estrecha coherencia en los años del nivel inicial, grados en primaria y secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto curricular institucional inconcluso</li> <li>- El trabajo pedagógico en la Institución se realiza sin tomar en cuenta los objetivos del Proyecto Educativo Regional y lineamientos del PEI</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan la integración de áreas curriculares, diversifican y contextualizan los contenidos de acuerdo a la realidad local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusión entre unidad y proyecto de aprendizaje</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliografía actualizada para implementar las programaciones curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente actualización</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo para la programación curricular a nivel de escuela y aula.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento oportuno para el tratamiento curricular a nivel de aula</li> </ul>	
	ADAPTACIONES		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Institución Educativa asume el Diseño Curricular Nacional (DCN) articulado, adaptado a un carácter preuniversitario.</li> </ul>	

SUB AREA	ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRATIVA	PERSONAL DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal identificado con la Institución Educativa Nazareno y con deseos de superación</li> <li>- Trato amable y cordial al público y usuario.</li> <li>- Selección de personal teniendo en cuenta los perfiles</li> </ul>	-
	INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una política de incentivos para docentes y alumnos que realizan un eficiente desempeño académico y laboral</li> </ul>	-
	PERSONAL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal administrativo con conocimientos de informática.</li> <li>- Disposición a cumplir con normas establecidas</li> </ul>	- Uní funcionalidad del personal Administrativo
	RECURSOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los asociados contribuyen con sus cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas</li> <li>- Inversión pertinente de los recursos económicos y financieros</li> </ul>	- Escaso manejo de gestión de recursos
INSTITUCIONAL	CLIMA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes favorables para el trabajo en equipo por parte de los docentes</li> <li>- Relaciones cordiales con los padres de familia que se incorporan a la I:E y comunidad</li> </ul>	-
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización descentralizada y participativa vinculada al desarrollo de la comunidad educativa</li> <li>- Organigrama estructural, nominal y funcional</li> </ul>	- La mayoría de docentes no tiene clara la misión y visión de la Institución Educativa y no participa en la elaboración de PCC, RI, PAT,
	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliario pertinente y en buen estado. Son adecuados para los niños menores</li> <li>- Aulas adecuadas para cada edad</li> <li>- Sala de cómputo implementada</li> </ul>	-
	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una coordinación mutua entre agentes educativos.</li> <li>- La Directora y personal docente planifican y coordinan permanentemente con actitudes favorables para el trabajo</li> </ul>	- Existe un escaso compromiso por los líderes de la iglesia en la participación y elaboración del PEI, PCC, RI, PAT y otros documentos de vital importancia.
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal dispuesto al cambio frente a las acciones de monitoreo y supervisión</li> <li>- La I. E. cuenta con los medios e instrumentos necesarios para el seguimiento y monitoreo.</li> </ul>	-

### 2.2.2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA EXTERNA

FACTORES	COMO INFLUYEN SUPUESTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entorno inmediato (PP.FF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca participación en las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de los PP. FF en APAFA. Comité de aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No participan de reuniones ni aportan soluciones viables</li> </ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionable y colaboradora con la I.E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generan actividades interpersonales y grupales en lo cultural, educativo y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pésimo ejemplo de las autoridades locales en manejo de recursos</li> </ul>
Movimientos sociales Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación para la participación de la colectividad.</li> <li>- Participación de los padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades recreativas</li> <li>- Inmersos en servicios, agricultura (café) y comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de enfermedades sociales.</li> <li>- Bajo nivel económico por reducción de mercado</li> </ul>
Grupos poblaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay variación en la población Estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de instituciones culturales y educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de control de la natalidad por parte del gobierno.</li> </ul>

Nivel cultural	- Un 20% que se interesa por la educación de sus hijos.	- Jornada de capacitación y orientación.	- Migración a otros lugares.
Servicios básicos	- Presencia de agua y sanitarios, luz eléctrica - Servicio de internet y telefonía, radios, TV y telecable	- Proyectos de Municipalidad y Región	-
Geográfico	- Una ubicación estratégica para el desarrollo integral	- Zona turística - Diversidad cultural - Riqueza de flora y fauna	- Zonas turísticas alejadas de la ciudad.
Tecnológico	- Necesidad del uso de los medios informáticos	- Acceso a la información por el avance de la ciencia y tecnología	- Altos precios para adquirir equipos informáticos y líneas de internet

### 2.3. ANÁLISIS FODA DE LA INFORMACIÓN PRIORIZADA

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos y padres responsables.</li> <li>▪ Aportes económicos oportunos</li> <li>▪ Disponibilidad de trabajo.</li> <li>▪ Identidad con la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso manejo de gestión de recursos</li> <li>• Limitado sistema de estímulos y difusión</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación por el MED y otras instituciones.</li> <li>▪ Presencia de comités de aula en la I. E.</li> <li>▪ Charlas para padres y madres de familia.</li> <li>▪ Acuerdo binacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charlas de capacitación a los padres</li> <li>▪ Conformación de comités de aula y tutoría.</li> <li>▪ Jornadas espirituales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución de un plan de estímulos y de difusión a acciones exitosas</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia de política educativa nacional no bien definida.</li> <li>▪ Pésimo ejemplo de las autoridades locales en manejo de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres de sensibilización que apunten a la innovación administrativa</li> <li>▪ Sensibilización para el buen manejo de recursos en la I.E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar jornadas de capacitación en manejo de recursos</li> <li>▪ Organizar reuniones de amistad, de paseos de confraternidad.</li> </ul>

<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de gestión y negociación.</li> <li>▪ Experiencia laboral del promotor y director</li> <li>▪ Liderazgo institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de la visión y misión de la Institución Educativa</li> <li>▪ El recargado trabajo, esencialmente de papá, no permite el acompañamiento por la pareja (solo lo hace la madre).</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presencia de instituciones como: IGLESIA, MED.</li> <li>▪ Sistema Binacional Perú – Ecuador.</li> <li>▪ Gobierno Municipal Provincial y Local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover y fomentar la participación institucional en el desarrollo comunal</li> <li>▪ Establece alianzas estratégicas con padres líderes para fortalecer la gestión educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la comunicación interna y externa.</li> <li>▪ Ejecución de proyectos de innovación en gestión institucional.</li> <li>▪ Organización de jornadas para conocer y concertar el PEI</li> <li>▪ Horarios para participación de los padres.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación distorsionada con padres y madres de familia.</li> <li>▪ Padres no participan de reuniones ni aportan soluciones viables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres de sensibilización para mayor integración de los padres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar mecanismos de comunicación entre los actores del proceso educativo.</li> <li>▪ Mejorar los servicios de tutoría a los padres.</li> </ul>

<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesores actualizados en NEP.</li> <li>▪ Profesores titulados.</li> <li>▪ Alumnos comunicativos y participativos.</li> <li>▪ Alumnos críticos y solidarios.</li> <li>▪ Alumnos creativos.</li> <li>▪ Profesores con actitud de cambio.</li> <li>▪ Profesores creativos e innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco manejo de técnicas y estrategias de E. A.</li> <li>▪ Falta de hábitos de estudio.</li> <li>▪ Escaso aprovechamiento de los proyectos innovadores y de investigación científica</li> <li>▪ Las decisiones tomadas no provienen del ejercicio de la reflexión evaluativa</li> <li>▪ Vivencia superficial de las habilidades cognitivas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso de Internet y TIC.</li> <li>▪ Seguir estudios de post – grado.</li> <li>▪ Acceso a medios de comunicación masiva.</li> <li>▪ Biblioteca pública, Centro de Salud.</li> <li>▪ Universidades.</li> <li>▪ Capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar la investigación con el uso de Internet para la investigación científica y las TIC.</li> <li>▪ Establecer alianzas estratégicas para la capacitación continua de docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar reuniones laborales y de recreación.</li> <li>▪ Propiciar el uso adecuado de técnicas y estrategias de E. A. aprovechando el uso de Internet y las TIC.</li> <li>▪ Fomentar la hora de lectura.</li> <li>▪ Ejecutar jornadas de capacitación en evaluación de los aprendizajes</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política educativa inestable.</li> <li>▪ Violencia familiar.</li> <li>▪ Poco apoyo de padres y madres de familia a las actividades educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar grupos de autocapacitación de docentes.</li> <li>▪ Mejorar el P. E. I.</li> <li>▪ Propiciar la vivencia de valores</li> <li>▪ Motivar, incentivar hábitos de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar proyectos para desarrollar capacidades y conocimientos investigativos</li> <li>▪ Planificar, ejecutar y evaluar jornadas de solución de conflictos.</li> <li>▪ Desarrollar concursos para motivar el desarrollo de las habilidades cognitivas en todas las áreas.</li> </ul>

### III. PROPUESTA DE GESTIÓN

#### 3.1. La dirección y el ambiente de trabajo institucional

##### 3.1.1. Estilos de gestión de dirección

##### 3.1.2. Principios de gestión de la institución educativa

#### 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### 3.2.1. Institucionales

- Fortalecer el liderazgo para lograr un alto nivel de competitividad con la participación activa y organizada de los actores educativos.
- Impulsar y promover el nivel organizativo, fortaleciendo el clima institucional que permita mantener óptimas relaciones humanas entre personal directivo, administrativo, educandos, docentes, padres de familia, comunidad y actores sociales.
- Brindar una buena infraestructura que permita atender la demanda educativa de los niños y niñas de educación inicial y primaria satisfaciendo las demandas de los actores educativos

##### 3.2.2. Administrativos

- Contar con Instrumentos administrativos ágiles y de aplicación permanente, asimismo contar con personal capacitado y eficiente que permitan agilizar los procesos administrativos y brindar un mejor servicio a los actores educativos.
- Promover un proyecto de generación de recursos que permita generar recursos para impulsar la construcción del local escolar, dar mantenimiento y equipamiento a nuestra infraestructura actual y brindar servicios de bienestar al educando, docente y padres de familia.

- 3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
  - 3.3.1. Características**
  - 3.3.2. Estructura de la organización**
- 3.4. Procesos de gestión**
- 3.5. NIVELES EDUCATIVOS DE ATENCIÓN**
- 3.6. CLIMA INSTITUCIONAL**
- 3.7. DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO E INFRAESTRUCTURA**
  - 3.7.1. De la infraestructura en general**
  - 3.7.2. De las aulas**
- 3.8. DOCUMENTOS DE GESTIÓN**
  - 3.8.1. Plan anual de trabajo**
  - 3.8.2. Informe de gestión**
- 3.9. MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

## **IV. PROPUESTA PEDAGÓGICA**

### **3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1.1. Pedagógicos**

- Lograr una eficiente formación integral de los educandos mediante el desarrollo de prácticas pedagógicas activas, empleando las herramientas científicas y tecnológicas, potenciando su capacidad empresarial para que respondan a las necesidades actuales.
- Formar niños, niñas y adolescentes, con elevado nivel de aprendizajes y competitivos; promoviendo una cultura de consumo adecuado de alimentos, prácticas de salud preventiva y preservación de su medio ambiente, conviviendo en cristiandad y que responda a una nueva generación de ciudadanos, acompañados de sus padres y comunidad.
- Impulsar la capacitación docente y directiva para utilizar las herramientas adecuadamente para planificar, ejecutar, evaluar y acompañar adecuadamente los procesos educativos, elevando la calidad del servicio.

### **3.2. ENFOQUES QUE ADOPTA**

### **3.3. PERFILES DE LOS DOCENTES Y ALUMNOS**

#### **3.3.1. Perfil ideal del docente**

#### **3.3.2. Del niño y niña**

### **3.4. PLAN DE ESTUDIOS**

### **3.5. PROPUESTA CURRICULAR**

#### **3.5.1. Características del currículo:**

#### **3.5.2. Enseñanza**

#### **3.5.3. Concepción de aprendizaje**

#### **3.5.4. Principios pedagógicos**

### **3.6. TEMAS TRANSVERSALES PRIORIZADOS**

### **3.7. ENFOQUE EVALUATIVO.**

### **3.8. ENFOQUE TUTORIAL**

### **3.9. RECURSOS EDUCATIVOS**

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo - Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
CAPACITACIÓN	¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?			
	¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?			
	¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?			
	¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?			
	¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 7

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : Cómo asumir el liderazgo directivo  
 1.2 Organizador : Investigador  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo Duración: 6 meses Horas Fecha: 24/ 06/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INST.	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabala	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: el teléfono malogrado	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	información documentaria	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del liderazgo directivo de los directivos	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para el liderazgo en gestión administrativa e institucional	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

### ¿Cómo asumir el liderazgo directivo?

A la gestión y a las funciones directivas de la administración se las relaciona generalmente con las acciones de los actores dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de una organización.

Si bien no es un tema reciente, las acciones ligadas al liderazgo vuelven a figurar en los estudios de organizaciones escolares que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza. Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos.

La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.



### **¿Qué es el liderazgo?**

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas.

Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión.

Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca fue ni podrá ser un proceso obvio, de adhesión inmediata. El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

### **El liderazgo como factor de transformación**

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

Los procesos ligados al liderazgo son insoslayables en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas – sean éstas de nivel macro o micro- requieren otros imaginarios que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

### **Innovación y complejidad**

Las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar sobre cómo los sistemas tradicionales han obstruido el desarrollo de la individualidad, y la capacidad de colaboración con otros y esto les ha significado a las organizaciones la inercia y la traba para concebir y desarrollar innovaciones. El cambio paradigmático que hoy transitan las disciplinas de la organización y de la gestión impone una revisión profunda de estas premisas.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende

de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta. Para ser efectivas, las organizaciones deben tener la capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por las que atraviesen. Los docentes tendrían que desempeñar un papel protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas. Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y más capacidad de autonomía y el de trabajo en colaboración.

El liderazgo construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades. El liderazgo sueña grandezas pero con los pies en la tierra. Desata procesos específicos que permiten visualizar pequeños logros en el corto y mediano plazo, que apunten a practicar ese futuro, para aliviar la tensión del “ya pero todavía no”. Nada anula mejor una visión de futuro que la imposibilidad de crear logros parciales anticipatorios -metas- de los grandes desafíos planteados.

El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva; intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas. Abre las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación y la exploración de soluciones, y a la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitivas.

*Fuente: DELGADO, MANUEL LORENZO, El liderazgo educativo en los centros docentes, Madrid, La Muralla, 1994.*

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo - Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
CAPACITACIÓN	1. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?			
	2. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?			
	3. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?			
	4. ¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?			
	5. ¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 8

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : Nuestros roles en gestión pedagógica  
 1.2 Organizador : Investigador  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo Duración: 6 meses Horas Fecha: 02/ 07/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: La tela de araña	Dinámica Dialogo	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Los roles como líder pedagógico	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Acompañamiento y monitoreo en soporte pedagógico	Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones. El árbol de problemas	Cuartillas		Experto	1 HORA
	Propuesta para mejorar los desempeños: directivos en liderazgo pedagógico	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

### Roles en gestión pedagógica

Pompa y Vásquez (2013), indican que en la realización corresponde la concreción de las actividades previstas anteriormente. En esta etapa se organiza funcionamiento del consejo general, la toma de precauciones respecto de rutina escolar, la planificación de clases, las visitas a los cursos por parte del director o gerente, medios y formas de ayuda administrativa, los procesos de evaluación formativa y reforzamiento, las formas y medios de supervisión, entre otros.

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización empresarial, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

En ese sentido, los directores o gerentes tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento profesional y experiencial para todos los integrantes de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los trabajadores a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

## **Importancia de la planificación curricular en el logro de los aprendizajes**

Todo proceso sistematizado requiere de un acto de reflexionar, anticipar, organizar y decidir posibles acciones a ejecutar para el logro de un fin, al que le llamamos planificación, la misma que se constituye en una hipótesis de trabajo flexible y abierto. El proceso educativo requiere de una previsión, organización, realización y control de los diversos componentes que intervienen en el proceso de implementación y desarrollo curricular para el logro de los aprendizajes. Como docente, previo a iniciar el proceso de planificación, debe estar seguro sobre el tema a planificar, cómo lo hará, con qué recursos, cuándo, dónde y quiénes serán los actores. Solamente después de formarse esas ideas procederá a escribirlo. El plan es la idea preconcebida, y la planificación el medio por el cual dejamos plasmados el plan. En la docencia, el plan y su respectiva planificación son importantes porque contribuyen a reducir imprevistos durante el desarrollo de la clase y prever cuáles competencias, indicadores de logro y contenidos se alcanzarán a lo largo de un período determinado. De igual forma, permiten prever las actividades, los recursos y las técnicas de evaluación que se utilizarán para asegurar el alcance de los elementos curriculares.

Planificar consiste en alejarse lo más posible de toda improvisación, anticipando y organizando en la medida de lo posible las acciones para el proceso de desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. En conclusión, la planificación curricular que puede ser a largo, mediano y corto plazo (programación anual – unidad didáctica – situación de aprendizaje), lo que constituye un proceso estratégico, sistemático, flexible y participativo que explicita los alcances que tienen los docentes y a otros en el proceso de aprendizaje. Al ser flexible permite incorporar alguna modificación de tal forma que no haya una reconstrucción total de la planificación. La importancia de la planificación radica para un uso efectivo del tiempo y prioriza la tarea pedagógica por encima de las actividades administrativas que interrumpen el proceso y dispersan el trabajo educativo. En el momento de planificar es importante que el docente seleccione y diseñe actividades más acordes de acuerdo a las situaciones de aprendizaje que haya identificado en sus estudiantes.

### **Elementos y sentido de la planificación curricular**

La planificación debe iniciar con una reflexión sobre cuáles son las capacidades y limitaciones de los estudiantes, sus experiencias, intereses y necesidades, la temática a tratar y su estructura lógica (seleccionar, secuenciar y jerarquizar), los recursos, cuál es el propósito del tema y cómo se lo va a abordar pedagógicamente. En conclusión se debe tener en cuenta los aprendizajes, los estudiantes y la pedagogía, elementos esenciales para elaborar la planificación curricular. La planificación curricular no debe ceñirse a un formato único; sin embargo, es necesario que se oriente a la consecución de los objetivos desde los mínimos planteados por el currículo y desde las políticas institucionales.

La planificación curricular es uno de los elementos indispensables de la práctica docente que influye en los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Con base en el perfil de los escolares de hoy, caracterizados por su dinamismo y versatilidad, los maestros ya no podemos centrar nuestras prácticas en la enseñanza de contenidos ni podemos improvisar y carecer de organización de las actividades o ver la planificación como un requisito administrativo plasmado en un buen formato.

La planificación toma su importancia cuando la vemos como una oportunidad de plantear situaciones desafiantes que sirvan como detonante para el logro de los aprendizajes esperados, el desarrollo de las competencias y la obtención de los estándares curriculares. La planificación curricular definida como un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Lo que nos permite a los docentes contar con una propuesta de trabajo para plantear las situaciones de aprendizaje como un reto y contextualizarla, organizar las estrategias de trabajo y las formas de evaluación considerando las intenciones educativas, los contenidos seleccionados, los recursos y tiempos disponibles, pero también, prever actuaciones ante posibles contingencias.

Lo más importante de la planificación es que sirve para potenciar los aprendizajes, lo que nos permite lo siguiente:

- Reconocer que los estudiantes aprenden a lo largo de la vida y se involucran en su proceso de aprendizaje.
- Seleccionar estrategias didácticas que propicien la movilización de saberes, y de evaluación de aprendizajes congruentes con los aprendizajes esperados.
- Reconocer que los referentes para su diseño son los aprendizajes esperados.
- Generar ambientes de aprendizaje colaborativo que favorezcan experiencias significativas.
- Considerar evidencias de desempeño que brinden información al docente para la toma de decisiones y continuar impulsando el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, la importancia de la planificación curricular se refleja en los siguientes beneficios:

Para el docente:

- Que las actividades correspondan al perfil, interés, y motivación de los estudiantes.
- Hacer los cambios o adecuaciones de actividades en tiempo y forma.
- Promover el aprendizaje, los procesos y el de competencias.
- Tener identificados los aprendizajes logrados y las evidencias de desempeño.
- Realizar mejoras continuas de todo el proceso educativo aprendizaje

Para los estudiantes:

- Contar con herramientas para responder a las circunstancias cotidianas, producto de lo aprendido y desarrollado en clase.
- Tener referentes de orientación del qué, el cómo y el para qué de las actividades que van a realizar a lo largo de cada clase o periodo.
- Recibir realimentación sobre los avances y áreas de mejora mediante una evaluación continua. Poner en práctica diversas estrategias y usar diferentes recursos y materiales para el logro de los aprendizajes.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo - Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
CAPACITACIÓN	1. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?			
	2. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?			
	3. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?			
	4. ¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?			
	5. ¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?			

## JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 9

### I. INFORMACIÓN GENERAL:

- 1.1 Denominación : Estrategias para manejar recursos  
 1.2 Organizador : Investigador  
 1.3 Participantes : Investigador, directores  
 1.4 Sede : Caserío San Pablo Duración: 6 meses Horas Fecha: 10/ 07/ 14

### II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ.	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Aplicar un plan de gestión estratégica para mejorar el desempeño de los directores de la RED Educativa Maestros Unidos de San Pablo - Huabal	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Video: despilfarro de recursos	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Recursos: humanos, financieros, materiales	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del manejo de los recursos de I.E y de aula	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para el uso adecuado de los recursos	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

### La Red Trabaja cooperativamente

En el contexto de la reestructuración y, más en general, del perfeccionamiento de la educación, esta solución cooperativa incluye todos o muchos de los principios siguientes:

- **Apoyo moral.** La colaboración refuerza la resolución, permite que los aspectos vulnerables se pongan en común y salgan a la luz y ayuda a que las personas superen los fracasos y frustraciones que acompañan los cambios en sus primeras etapas que, en otro caso, los sofocarían e impedirían.
- **Aumento de la eficiencia.** La colaboración elimina las duplicaciones y la redundancia entre profesores y asignaturas, dado que las actividades se coordinan y las responsabilidades se comparten.
- **Mejora de la eficacia.** La colaboración mejora la calidad del aprendizaje de los alumnos al elevar la calidad de la enseñanza de los profesores. La colaboración estimula la asunción de riesgos, una mayor diversidad de estrategias docentes y una sensación de mayor eficacia entre los profesores, dado que los estímulos positivos y la retroalimentación sobre las consecuencias de las acciones fortalecen su confianza en sí mismos. Todas estas cosas influyen sobre el aprendizaje de los alumnos y lo facilitan.
- **Reducción del exceso de trabajo.** La colaboración permite compartir las cargas y presiones que se derivan de unas demandas de trabajo intensificadas y del cambio acelerado, de manera que cada profesor y cada líder no tiene por qué cargar con todo, él solo.

- **Perspectivas temporales sincronizadas.** La colaboración reduce las diferencias de perspectiva temporal entre los administradores y los profesores. La participación en actividades comunes y la comunicación crea unas expectativas comunes y realistas con respecto a las líneas de desarrollo temporal del cambio y la implementación. Los mismos principios se aplican también a la sincronización de las perspectivas y expectativas temporales entre profesores y alumnos cuando se convierten en copartícipes en el proceso de aprendizaje.
- **Certeza situada.** Los dos peores estados del conocimiento son la ignorancia y la certeza. La colaboración reduce la incertidumbre y limita el exceso de culpabilidad que, en caso contrario, invade la docencia, al fijar de común acuerdo unos límites sobre lo que razonablemente puede conseguirse en cualquier ambiente. La colaboración crea también una confianza profesional colectiva que puede ayudar a los profesores a resistir la tendencia a depender de falsas certezas científicas sobre la eficacia docente, la eficacia de las escuelas y similares. La colaboración reemplaza las falsas certezas científicas o las debilitadoras incertidumbres ocupacionales por las certezas situadas de la sabiduría profesional colectiva de las comunidades concretas de profesores.
- **Asertividad política.** La colaboración, en sus formas más intensas, capacita a los profesores para interactuar con mayor confianza en sí mismos y mayor asertividad con los sistemas que los rodean y la multiplicidad de innovaciones, más o menos razonables, que de ellas se derivan.
- La colaboración fortalece la confianza para adoptar innovaciones procedentes del exterior, la prudencia necesaria para retrasar su adopción y la fortaleza moral para oponerse a ellas. En ese sentido, también mitiga los efectos de la intensificación y la sobrecarga antes mencionados.
- **Mayor capacidad de reflexión.** La colaboración en el diálogo y la acción constituye una fuente de retroalimentación y de comparación que incita a los profesores a reflexionar sobre su propia práctica. Los otros se convierten en espejos para la práctica propia, llevando a la reflexión sobre ella y a su reformulación con un sentido más crítico.
- **Capacidad de respuesta de la organización.** La colaboración reúne los conocimientos, pericia y capacidades del profesorado, permitiéndole responder con diligencia a las cambiantes limitaciones y oportunidades del entorno, examinar de manera proactiva el ambiente en relación con los cambios por venir y descubrir las oportunidades que pueda ofrecer.
- Al incorporar a los partícipes de ese ambiente -padres, empresas, comunidades, etc.- al proceso cooperativo, se refuerza aún más la celeridad y la adecuación de las respuestas de las escuelas y profesores.
- **Oportunidades para aprender.** La colaboración incrementa las oportunidades que tienen los profesores para aprender unos de otros entre aulas, entre departamentos y entre escuelas. La colaboración constituye una poderosa fuente de aprendizaje profesional, para realizar mejor la tarea. En las organizaciones cooperativas, la totalidad es mayor que la suma de sus partes.
- **Perfeccionamiento continuo.** La colaboración estimula a los profesores a no contemplar el cambio como una tarea que terminar, sino como un proceso sin fin de perfeccionamiento continuo en una búsqueda asintótica de la máxima excelencia, por una parte, y de nuevas soluciones a los problemas que surgen con mayor rapidez cada vez, por otra. Por su forma de promover la reflexión compartida, el aprendizaje profesional y la recolección de los saberes y destrezas de todos, la colaboración constituye una premisa fundamental del aprendizaje en la organización.

## Manejo de recursos

Es la capacidad y preparación que tienen los responsables de la gestión administrativa para el tratamiento de informaciones documentales; de captación de recursos humanos: selección, reclutamiento, contratación de personal: valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones y de control personal: nominas, absentismo, disciplina, etc.

En esta concepción se concibe a la calidad compuesta por tres dimensiones: eficacia, resultados de aprendizaje alcanzados; relevancia, fines pertinentes; y procesos: medios empleados. Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros.

García y Poyato (2009) identifican cinco perspectivas clave en la dirección escolar. Personal: actitud, disposición y comunicación; organizacional: teoría del liderazgo, dinámicas de grupo, procesos de cambio; liderazgo instruccional: construir una comunidad de aprendizaje profesional; comunidad: igualdad, inclusión, compromiso; estadísticas educacionales: interpretación, responsabilidad y acción.

Como se puede interpretar, todos los esfuerzos de reorganización del sistema van orientados ya no nada más a alcanzar la cobertura prevista, sino al logro de la calidad educativa, entendida como el grado óptimo de una relación diádica entre dos factores o elementos.

Es necesario mencionar a Coto (2009, p.106) que manifiesta que el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, sólo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer.”

Para Pompa y Vásquez (2013, p. 25), la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea, es una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. La administración de recursos humanos implica: administrar eficazmente nuestro tiempo, establecer límites y desconectarse del trabajo fuera de la jornada laboral, dormir el tiempo necesario, hacer ejercicios, seguir un régimen alimenticio equilibrado, buscar autoformación constante, aspectos positivos ante situaciones adversas, plantearse objetivos reales y factibles de conseguir, mejorar nuestra inteligencia emocional, valorar nuestros aspectos positivos, desarrollar formas de relajarnos, practicar la asertividad y otras habilidades sociales y administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.

Hay acciones que se tiene que realizar para que los recursos materiales sean correctamente utilizados: Mantener actualizado el margen de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal. Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad. Evaluar el potencial de los recursos materiales y patrimoniales es fundamental para demostrar que somos competentes y competitivos.



## GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan estratégico eleva la gestión administrativa de los directores de la red educativa “Maestros Unidos”, San Pablo - Huabal. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

### II. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) director: \_\_\_\_\_
- 1.2. I.E: \_\_\_\_\_ Tipo I.E: \_\_\_\_\_ Grados a cargo: \_\_\_\_\_
- 1.3. Observador: \_\_\_\_\_
- 1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Sí 2	A veces 1	No 0
DESARROLLO DE PROCESOS	1. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores para la construcción participativa del plan anual de trabajo?			
	2. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores para involucrarse y dirigir la construcción del proyecto educativo institucional?			
	3. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a implementar los proyectos de gestión del PEI?			
	4. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a adecuar el proyecto curricular institucional?			
	5. ¿El plan de gestión estratégica prepara a los directores para proyectarse a la comunidad?			
	6. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a captar e involucrarse en las necesidades más urgentes de la comunidad?			

## GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EVALUAR EL PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

### I. DATOS GENERALES

1.1. I.E.: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

1.2. Cielo: \_\_\_\_\_ Grado: ..... Sección: \_\_\_\_\_

1.3. Investigador: \_\_\_\_\_

1.4. Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

### II. INDICACIONES:

Lee cuidadosamente cada pregunta y marca en la columna de la derecha el número que corresponda de acuerdo a tu observación.

Indicadores	Cuestionario	Opciones de respuesta				
		<i>Nunca</i> 0	<i>Casi nunca</i> 1	<i>Ocasional mente</i> 2	<i>Casi siempre</i> 3	<i>Siempre</i> 4
Desarrolla un clima afectivo favorable	1. ¿El plan estratégico estimula la sensibilidad del director para comprender sentimientos, pensamientos e interpretar la conducta de los demás actores educativos?					
	2. ¿El plan estratégico brinda oportunidades para que los directores compartan con sus compañeros sus experiencias en una ambiente de armonía y amistad?					
Promueve la reflexión sobre la práctica directiva y de RED	3. ¿El plan estratégico desarrolla jornadas de reflexión sobre la práctica de gestión escolar?					
	4. ¿El plan estratégico brinda oportunidades a los directores para identificar y hallar soluciones a dificultades encontradas en la gestión escolar?					
Estimula las iniciativas colectivas	5. ¿El plan estratégico ayuda a los directores a reconocer logros y distinciones personales y profesionales de los demás trabajadores?					
	6. ¿El plan estratégico prevee estímulos para los directores de la RED por acciones destacadas?					
Incrementa conocimientos	7. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores sobre dirección institucional?					

sobre gestión institucional y administrativa	8. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el manejo de personal y archivo?					
Incrementa conocimientos sobre gestión pedagógica	9. ¿El plan de gestión estratégica desarrolló talleres a los directores en la construcción de proyectos curriculares?					
	10. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores en el soporte al desempeño docente?					
Desarrolla el liderazgo institucional	11. ¿El plan estratégico desarrolla el liderazgo personal y profesional de los directores?					
	12. ¿El plan estratégico promueve una buena imagen institucional de las escuelas de la red?					
Desarrolla capacidades para la elaboración de instrumentos de gestión	13. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores para la construcción participativa del plan anual de trabajo?					
	14. ¿El plan de gestión estratégica capacitó a los directores para involucrarse y dirigir la construcción del proyecto educativo institucional?					
Desarrolla capacidades para la implementación de proyectos de gestión	15. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a implementar los proyectos de gestión del PEI?					
	16. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a adecuar el proyecto curricular institucional?					
Desarrolla capacidades para gestión interinstitucional	17. ¿El plan de gestión estratégica prepara a los directores para proyectarse a la comunidad?					
	18. ¿El plan de gestión estratégica ayudó a captar e involucrarse en las necesidades más urgentes de la comunidad?					

¡Gracias por tu respuesta!

## APENDICE 03

### FICHA TÉCNICA DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA VALORAR EL PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

#### 1. Nombre del instrumento:

Guía de observación para valorar el Plan de gestión estratégica.

#### 2. Autores del instrumento.

Creado por:

Br. Ismael Mondragón Silva

#### 3. Objetivo instrumento.

Verificar y contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas del Plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores, Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, 2014.

#### 4. Usuarios.

Son los expertos que validan el Plan, se expresa en verificar la funcionalidad y pertinencia del Plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo- Huabal, 2014.

#### 5. Modo de aplicación.

1º El presente instrumento de evaluación está estructurado en base a 18 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones: *Dimensión* Sensibilización (Ítems 01, 02, 03; 04, 05, y, 06); Capacitación (Ítems 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, y, 14); y *Desarrollo de procesos* (Ítems 15, 16, 17, 18, 19 y 20). Las dimensiones antes descritas se corresponden con la variable independiente: Plan de gestión estratégica.

2º El instrumento se aplicó para verificar la influencia del Plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo – Huabal, 2014.

3º La guía de observación se aplicó desde el momento que se diseñó el Plan de gestión estratégica. El proceso del llenado se realizó por expertos y se utilizó como materiales un bolígrafo y un borrador.

## 6. Estructura de los instrumentos

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
Variable independiente: Plan de Gestión Estratégica	Sensibilización	1. Desarrolla un clima afectivo favorable	Ítems 01 Ítems 02
		2. Promueve la reflexión sobre la práctica directiva y de RED	Ítems 03 Ítems 04
		3. Estimula las iniciativas colectivas	Ítems 05 Ítems 06
	Capacitación	4. Incrementa conocimientos sobre gestión institucional y administrativa	Ítems 07 Ítems 08
		5. Incrementa Conocimientos sobre gestión pedagógica	Ítems 09 Ítems 10
		6. Desarrolla el liderazgo institucional	Ítems 11 Ítems 12
	Desarrollo de procesos	7. Desarrolla capacidades para la elaboración de instrumentos de gestión	Ítems 13 Ítems 14
		8. Desarrolla capacidades para la implementación de proyectos de gestión	Ítems 15 Ítems 16
		9. Desarrolla capacidades para gestión interinstitucional	Ítems 17 Ítems 18

## 7. Escala.

### 7.1 Escala general.

Escala	Puntaje	Rango
Siempre -Muy bueno	4	[ 55 - 72]
Casi siempre – Bueno	3	[ 37 - 54]
A veces – Regular	2	[19 – 36]
Nunca – Malo	1	[ 00 –18]

### 7.2 Escala específica.

Escala	Dimensiones		
	<i>Sensibilización</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Desarrollo de procesos</i>
Siempre -Muy bueno	[ 19 - 24 ]	[ 25 - 32 ]	[ 19 - 24 ]
Casi siempre - Bueno	[ 08 -18 ]	[ 17 - 24 ]	[ 08 -18 ]
A veces - Regular	[ 07 - 12 ]	[ 07 - 16 ]	[ 07 - 12 ]
Nunca - Malo	[ 00 - 06 ]	[ 00 - 08 ]	[ 00 - 06 ]

## APENDICE 04

### Matriz general de datos: Pre test

PRETEST	DIMENSION LIDERAZGO-PRETEST							
DOCENTES ENCUESTADOS	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Puntos	Nivel
D01	2	2	3	2	2	2	13	Satisfactorio
D02	2	2	2	3	2	1	12	Regular
D03	1	3	1	1	2	3	11	Regular
D04	3	1	3	3	2	2	14	Satisfactorio
D05	3	3	1	1	2	2	12	Regular
D06	1	1	2	2	2	3	11	Regular
D07	2	2	2	2	1	1	10	Regular
D08	3	1	2	1	2	1	10	Regular
D09	3	1	1	1	2	1	9	Regular
D10	3	2	1	2	2	2	12	Regular
D11	2	2	3	2	1	2	12	Regular
D12	2	2	2	2	2	1	11	Regular
D13	1	1	1	3	3	1	10	Regular
D14	2	1	2	2	2	3	12	Regular
D15	3	3	3	3	2	2	16	Satisfactorio
D16	1	3	2	1	2	2	11	Regular
D17	2	2	3	2	1	1	11	Regular
D18	3	1	2	1	2	1	10	Regular
D19	3	1	2	2	2	3	13	Satisfactorio
D20	3	2	2	3	2	2	14	Satisfactorio
D21	1	2	2	2	1	2	10	Regular
D22	2	2	3	1	2	2	12	Regular
D23	2	2	2	2	2	2	12	Regular
D24	2	1	2	2	3	2	12	Regular
D25	3	2	2	2	3	2	14	Satisfactorio
X.Med	2.2	1.8	2.04	1.92	1.96	1.84	11.76	
Desvest	0.76	0.71	0.68	0.70	0.54	0.69	1.61	
CV%	34.72	39.28	33.13	36.58	27.48	37.39	13.73	

DIMENSION : DESARROLLO DE LOS DEMAS –PRE TEST									
Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Puntos	Nivel
3	2	1	2	3	2	1	2	16	Regular
2	2	1	3	2	2	1	3	16	Regular
3	2	2	2	2	2	1	2	16	Regular
2	3	2	1	1	2	2	1	14	Regular
1	2	1	3	2	2	1	1	13	Regular
2	2	2	2	2	1	2	2	15	Regular
1	1	1	2	1	1	1	2	10	Regular
2	1	2	2	1	1	2	2	13	Regular
3	2	2	2	1	1	2	2	15	Regular
1	1	1	1	2	2	1	3	12	Regular
2	1	2	2	2	2	2	1	14	Regular
2	2	2	1	2	2	2	1	14	Regular
2	2	1	2	2	2	1	2	14	Regular
2	2	2	2	2	2	1	2	15	Regular
1	1	1	2	1	1	1	2	10	Regular
2	1	2	2	2	1	2	2	14	Regular
1	2	1	1	2	2	1	1	11	Regular
2	1	3	2	2	1	3	2	16	Regular
2	1	2	2	2	1	2	2	14	Regular
1	1	2	1	1	2	1	1	10	Regular
2	1	1	2	2	1	1	2	12	Regular
1	2	3	2	1	2	3	2	16	Regular
2	2	1	2	2	2	1	2	14	Regular
2	1	2	2	1	1	2	2	13	Regular
1	1	2	2	2	1	2	2	13	Regular
1.8	1.56	1.68	1.88	1.72	1.56	1.56	1.84	13.6	
0.65	0.58	0.63	0.53	0.54	0.51	0.65	0.55	1.91	
35.86	37.38	37.33	27.98	31.49	32.48	41.71	30.10	14.08	

DIMENSION : PROFESIONALISMO-PRE TEST								GENERAL –DESEMPEÑO DIRECTORES	
Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Puntos	Nivel	TOTAL	NIVEL
3	2	1	2	2	2	12	Regular	41	Satisfactorio
1	2	2	2	1	3	11	Regular	39	Regular
1	2	2	2	2	2	11	Regular	38	Regular
2	1	2	2	2	1	10	Regular	38	Regular
3	2	2	3	1	2	13	Satisfactorio	38	Regular
2	3	1	1	2	2	11	Regular	37	Regular
1	2	1	1	2	1	8	Regular	28	Regular
2	1	2	3	3	2	13	Satisfactorio	36	Regular
2	2	1	2	2	2	11	Regular	35	Regular
2	3	2	2	1	3	13	Satisfactorio	37	Regular
2	1	2	2	2	2	11	Regular	37	Regular
2	1	1	2	2	1	9	Regular	34	Regular
1	2	2	2	1	2	10	Regular	34	Regular
2	3	2	1	2	3	13	Satisfactorio	40	Satisfactorio
3	2	1	1	1	2	10	Regular	36	Regular
2	2	3	1	2	2	12	Regular	37	Regular
2	2	2	2	1	1	10	Regular	32	Regular
2	1	2	1	3	2	11	Regular	37	Regular
1	2	2	1	2	2	10	Regular	37	Regular
2	2	1	1	1	3	10	Regular	34	Regular
1	1	2	2	1	2	9	Regular	31	Regular
2	1	1	1	1	2	8	Regular	36	Regular
2	2	2	2	2	2	12	Regular	38	Regular
2	3	3	2	3	1	14	Satisfactorio	39	Regular
2	2	2	2	3	2	13	Satisfactorio	40	Satisfactorio
1.88	1.88	1.76	1.72	1.8	1.96	11		36.36	
0.60	0.67	0.60	0.61	0.71	0.61	1.63		2.97	
31.91	35.42	33.93	35.68	39.28	31.17	14.85		8.17	



## APENDICE 05

### Matriz general de datos: Post test

DIMENSION LIDERAZGO-POST TEST								
DOCENTES	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Puntos	Nivel
D01	3	3	3	2	2	2	15	Satisfactorio
D02	4	4	3	3	2	2	18	Satisfactorio
D03	4	3	2	3	2	1	15	Satisfactorio
D04	4	2	2	2	3	4	17	Satisfactorio
D05	3	4	2	3	3	2	17	Satisfactorio
D06	2	1	3	1	2	1	10	Regular
D07	3	2	3	3	2	3	16	Satisfactorio
D08	3	2	3	4	3	4	19	Sobresaliente
D09	2	2	3	2	3	3	15	Satisfactorio
D10	3	3	4	3	3	3	19	Sobresaliente
D11	3	3	3	2	2	2	15	Satisfactorio
D12	4	4	3	3	2	2	18	Satisfactorio
D13	2	2	2	3	2	3	14	Satisfactorio
D14	2	2	3	2	2	4	15	Satisfactorio
D15	3	2	2	4	1	2	14	Satisfactorio
D16	3	4	1	1	2	1	12	Regular
D17	3	3	4	2	1	3	16	Satisfactorio
D18	3	2	3	4	3	4	19	Sobresaliente
D19	2	2	3	1	3	3	14	Satisfactorio
D20	3	3	3	3	3	3	18	Satisfactorio
D21	3	2	3	1	2	3	14	Satisfactorio
D22	2	1	2	2	3	3	13	Satisfactorio
D23	2	2	1	3	3	2	13	Satisfactorio
D24	2	1	3	1	3	3	13	Satisfactorio
D25	2	3	3	3	2	2	15	Satisfactorio
X.Med	2.8	2.48	2.68	2.44	2.36	2.6	15.36	#¡DIV/0!
Desvest	0.71	0.92	0.75	0.96	0.64	0.91	2.34	#¡DIV/0!
CV%	25.25	37.03	27.92	39.38	27.02	35.11	15.25	#¡DIV/0!

Fuente: Trabajo de campo

DIMENSION: DESARROLLO DE LOS DEMAS –POST TEST									
Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Puntos	Nivel
3	3	3	3	3	2	3	2	22	Satisfactorio
3	3	2	2	4	4	2	2	22	Satisfactorio
2	2	2	4	2	2	2	2	18	Satisfactorio
2	2	2	2	2	2	2	4	18	Satisfactorio
3	2	4	2	2	2	2	2	19	Satisfactorio
2	4	4	2	2	4	4	2	24	Satisfactorio
3	2	2	4	3	2	3	3	22	Satisfactorio
2	2	4	3	2	2	2	4	21	Satisfactorio
4	4	3	2	4	4	2	3	26	Sobresaliente
2	2	2	3	2	3	2	3	19	Satisfactorio
2	3	3	3	3	2	3	2	21	Satisfactorio
3	3	2	2	2	2	2	2	18	Satisfactorio
4	2	2	2	2	2	2	2	18	Satisfactorio
2	2	2	4	2	2	3	4	21	Satisfactorio
3	2	4	2	2	2	2	2	19	Satisfactorio
2	4	4	2	4	4	4	2	26	Sobresaliente
2	2	2	2	3	2	3	3	19	Satisfactorio
4	4	4	3	3	4	4	4	30	Sobresaliente
4	4	3	2	4	4	2	2	25	Sobresaliente
2	2	3	3	2	3	2	3	20	Satisfactorio
2	3	2	2	1	2	2	2	16	Regular
1	2	1	2	2	3	3	3	17	Satisfactorio
2	1	1	2	1	2	3	2	14	Regular
2	1	2	1	2	2	2	3	15	Regular
1	1	3	1	3	2	3	3	17	Satisfactorio
2.48	2.48	2.64	2.4	2.48	2.6	2.56	2.64	20.28	
0.87	0.96	0.95	0.82	0.87	0.87	0.71	0.76	3.77	
35.15	38.82	36.07	34.02	35.15	33.31	27.80	28.68	18.59	

DIMENSION : PROFESIONALISMO								DESEMPEÑO DE DIRECTORES	
Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Puntos	Nivel	TOTAL	NIVEL
3	3	2	2	2	2	14	Satisfactorio	51	Satisfactorio
4	4	3	3	2	2	18	Sobresaliente	58	Satisfactorio
2	2	2	3	2	2	13	Satisfactorio	46	Satisfactorio
4	2	2	2	4	2	16	Satisfactorio	51	Satisfactorio
2	4	2	2	3	2	15	Satisfactorio	51	Satisfactorio
2	4	4	2	2	4	18	Sobresaliente	52	Satisfactorio
3	2	2	2	2	3	14	Satisfactorio	52	Satisfactorio
3	2	3	2	3	2	15	Satisfactorio	55	Satisfactorio
2	2	3	2	2	2	13	Satisfactorio	54	Satisfactorio
3	3	4	3	3	3	19	Sobresaliente	57	Satisfactorio
2	2	2	1	2	3	12	Regular	48	Satisfactorio
2	3	2	2	2	3	14	Satisfactorio	50	Satisfactorio
4	2	2	2	3	3	16	Satisfactorio	48	Satisfactorio
3	2	3	2	2	2	14	Satisfactorio	50	Satisfactorio
2	4	2	2	2	4	16	Satisfactorio	49	Sobresaliente
3	2	3	2	2	2	14	Satisfactorio	52	Satisfactorio
2	2	3	2	4	2	15	Satisfactorio	50	Satisfactorio
2	2	2	3	4	2	15	Satisfactorio	64	Sobresaliente
2	3	2	3	2	4	16	Satisfactorio	55	Satisfactorio
4	3	2	3	4	2	18	Sobresaliente	56	Satisfactorio
2	2	2	2	2	3	13	Satisfactorio	43	Satisfactorio
3	3	3	2	2	2	15	Satisfactorio	45	Satisfactorio
1	3	2	2	3	2	13	Satisfactorio	40	Satisfactorio
2	3	3	2	3	1	14	Satisfactorio	42	Satisfactorio
2	2	2	2	3	2	13	Satisfactorio	45	Satisfactorio
2.56	2.64	2.48	2.2	2.6	2.44	14.92		50.56	
0.82	0.76	0.65	0.50	0.76	0.77	1.85		5.42	
32.05	28.68	26.34	22.73	29.38	31.48	12.38		10.73	

## ANEXO 01

### INFORME DEL JUICIO DE EXPERTO

#### 1. TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACION

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA  
"MAESTROS UNIDOS", SAN PABLO – HUABAL, 2014

#### 2.-INSTRUMENTO

GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA "MAESTROS  
UNIDOS", SAN PABLO – HUABAL, 2014

#### 3.- EXPERTO:

3.1 APELLIDOS Y NOMBRES : RUFASTO CASTRO ELHER  
3.2 INSTITUCIÓN EDUCATIVA : APLICACIÓN "VICTOR ANDRÉS BELAUNDE"  
3.3 GRADO ACADÉMICO : MAGISTER EN EDUCACIÓN EDUCATIVA

4.- FECHA : Jaén mayo de 2014

5.- VALORACIÓN : DE ACUERDO (2) MEDIANAMENTE (1) EN DESACUERDO (0)

6.- OPINIÓN DEL EXPERTO: EL INSTRUMENTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS BÁSICOS PARA SER  
APLICADO EN UNA MUESTRA

Variable	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Opción de respuesta					VALORACIÓN DEL EXPERTO				
									De acuerdo (2)	Medianamente de acuerdo (1)	En desacuerdo (0)		
				0	1	2	3	4					
V. D DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES	LIDERAZGO	Promueve una visión común	1. ¿Los directores reconocen las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades de la I.E y aula?							X			
			2. ¿Los directores propician un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida?							X			
		Reconoce la autoridad de los demás	3. ¿Los directores asumen decisiones consensuadas y responsabilidades compartidas?							X			
			4. ¿Los directores delegan autoridad y responsabilidades a los demás agentes educativos de la escuela?							X			
		Ayuda a tomar conciencia organizacional	5. ¿Los directores coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?							X			
			6. ¿Los directores gestiona espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar								X		
	DESARROLLO DE LOS DEMÁS	Ayuda a captar las necesidades de la Red Educativa	7. ¿Los directores se muestran abiertos y flexibles a las nuevas ideas que genere innovación en la RED?							X			
			8. ¿Los directores usan estrategias variadas para atender necesidades, intereses y requerimientos de las escuelas de la RED?							X			
		Desarrolla la cooperación mutua	9. ¿Los directores asumen decisiones y responsabilidades compartidas?								X		
			10. ¿Los directores promueven acciones educativas para trabajar en grupo y equipos sin discriminarse?							X			
		Promueve la gestión de oportunidades	11. ¿Los directores mantienen comunicación fluida y concertan con los agentes locales del área de influencia de la escuela?							X			
			12. ¿Los directores gestionan convenios y/acuerdos con otras instituciones para mejorar la gestión escolar de la escuela?							X			
			13. ¿Los directores promuevan la convivencia armoniosa de los actores educativos en el marco del reglamento							X			



## INFORME DEL JUICIO DE EXPERTO

### 1. TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACION

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA  
"MAESTROS UNIDOS", SAN PABLO – HUABAL, 2014

### 2.-INSTRUMENTO

GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA "MAESTROS  
UNIDOS", SAN PABLO – HUABAL, 2014

### 3.- EXPERTO:

3.1 APELLIDOS Y NOMBRES : FERNANDEZ CHAMAYA ADAMASTOR

3.2 INSTITUCIÓN EDUCATIVA : IESPP "VICTOR ANDRÉS BELAUNDE"

3.3 GRADO ACADÉMICO : MAGISTER EN INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR

4.- FECHA : Jaén mayo de 2014

5.- VALORACIÓN : DE ACUERDO  (2)      MEDIANAMENTE (1)      EN DESACUERDO (0)

6.- OPINIÓN DEL EXPERTO: EL INSTRUMENTO GUIA DE ENCUESTA TIENE LA COHERENCIA OBJETIVIDAD Y  
CONFIABILIDAD NECESARIA PARA SER APLICADO

Variable	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Opción de respuesta					VALORACIÓN DEL EXPERTO				
				0	1	2	3	4	De acuerdo (2)	Medianamente de acuerdo (1)	En desacuerdo (0)		
V. D DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES	LIDERAZGO	Promueve una visión común	1. ¿Los directores reconocen las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades de la I.E y aula?							✓			
			2. ¿Los directores propician un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida?								✓		
		Reconoce la autoridad de los demás	3. ¿Los directores asumen decisiones consensuadas y responsabilidades compartidas?								✓		
			4. ¿Los directores delegan autoridad y responsabilidades a los demás agentes educativos de la escuela?								✓		
		Ayuda a tomar conciencia organizacional	5. ¿Los directores coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?								✓		
			6. ¿Los directores gestiona espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar								✓		
	DESARROLLO DE LOS DEMÁS	Ayuda a captar las necesidades de la Red Educativa	7. ¿Los directores se muestran abiertos y flexibles a las nuevas ideas que genere innovación en la RED?								✓		
			8. ¿Los directores usan estrategias variadas para atender necesidades, intereses y requerimientos de las escuelas de la RED?								✓		
		Desarrolla la cooperación mutua	9. ¿Los directores asumen decisiones y responsabilidades compartidas?								✓		
			10. ¿Los directores promueven acciones educativas para trabajar en grupo y equipos sin discriminarse?								✓		
		Promueve la gestión de oportunidades	11. ¿Los directores mantienen comunicación fluida y concertan con los agentes locales del área de influencia de la escuela?								✓		
			12. ¿Los directores gestionan convenios y/acuerdos con otras instituciones para mejorar la gestión escolar de la escuela?								✓		
			13. ¿Los directores promuevan la convivencia armoniosa de los actores educativos en el marco del reglamento								✓		





## ANEXO 02

### Validación del instrumento guía de encuesta

#### COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K:** El número de ítems

**$\sum S_i^2$ :**

Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**$S_T^2$ :** Varianza de la suma de los Ítems

**$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Ítems	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	Suma de ítems	
<b>Sujetos</b>																						
D01	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2		39
D02	1	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	1	3		39
D03	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		42
D04	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1		26
D05	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2		39
D06	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2		48
D07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1		22
D08	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2		31
D09	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2		39
D10	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3		47
D11	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2		26
D12	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		27
D13	1	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		42
D14	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3		43
D15	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2		36
D16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2		40
D17	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1		29
D18	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2		31
D19	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		40
D20	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3		36
D21	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2		27
D22	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2		29
D23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		40
D24	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	1	3	3	2	1	3	3	1	3	1		46
D25	3	1	3	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2		35
VARP	0.29	0.32	0.31	0.29	0.28	0.45	0.40	0.54	0.46	0.27	0.28	0.46	0.61	0.29	0.46	0.45	0.34	0.39	0.50	0.36	<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup>:</b>	<b>51.08</b>
(Varianza de la Población)																						
<b>K:</b>	El número de ítems																				20	
<b><math>\sum S_i^2</math>:</b>	Sumatoria de las Varianzas de los Ítems																				7.77	
<b><math>S_T^2</math>:</b>	La Varianza de la suma de los Ítems																				51.08	
<b><math>\alpha</math>:</b>	Coeficiente de Alfa de Cronbach																					

**$\alpha = 0.89$**



**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item01	34.12	50.193	.345	.892
Item02	34.16	47.557	.668	.883
Item03	34.04	48.123	.600	.885
Item04	34.12	49.360	.455	.889
Item05	34.00	48.917	.531	.887
Item06	34.12	48.943	.394	.891
Item07	34.16	51.390	.151	.898
Item08	34.28	45.460	.712	.881
Item09	34.28	47.127	.591	.885
Item10	34.08	51.743	.157	.896
Item11	34.24	51.357	.201	.895
Item12	34.28	45.710	.752	.880
Item13	34.12	43.610	.848	.875
Item14	34.12	49.610	.422	.890
Item15	34.28	46.877	.619	.884
Item16	34.12	44.610	.884	.875
Item17	34.20	51.417	.167	.897
Item18	34.32	47.643	.586	.885
Item19	34.20	46.833	.591	.885
Item20	34.00	49.333	.408	.890

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
35.96	53.207	7.294	20

## APENDICE 06

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE : Ismael Mondragón Silva.  
 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : Gestión de Liderazgo, Cultura y Clima Institucional.  
 EJE TEMÁTICO : Liderazgo Participativo como factor del desarrollo de las Instituciones Educativas.  
 TÍTULO DEL PROYECTO : Plan de Gestión Estratégica para el desempeño de los directores de la red educativa “Maestros Unidos” San Pablo – Huabal, 2014.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUB VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la influencia de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la Red Educativa “Maestros Unidos”, San Pablo, Huabal, 2014.	<p><u>GENERAL</u>            Determinar la influencia de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la red Educativa “Maestros Unidos” San Pablo –Huabal 2014.</p> <p><u>ESPECIFICOS</u>            A. Diagnosticar el nivel de desempeño de los directores de la red educativa “Maestros Unidos” San Pablo-Huabal 2014.            B. Diseñar y aplicar un plan de gestión estratégica para la mejora de la gestión de los directores de la red educativa “Maestros Unidos” San Pablo – Huabal 2014.            D. Evaluar los resultados obtenidos del pre test post test después de la aplicación del plan de gestión estratégica en el desempeño de los directores de la red educativa “Maestros Unidos” San Pablo de Huabal.</p>	La aplicación del plan de gestión estratégica influye significativamente en la mejora del desempeño de los directores de la red educativa “Maestros Unidos” San Pablo de Huabal.	<p><u>V. independiente</u>            Plan de gestión estratégica.</p> <p><u>SUB VARIABLES</u>            a. Sensibilización            b. Capacitación            c. desarrollo de los procesos</p> <p><u>V. Dependiente</u>            Desempeño de los directores.</p> <p><u>Sub. Variables</u>            a. Liderazgo            b. Desarrollo de los demás            c. Profesionalismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla un clima afectivo favorable</li> <li>• Promueve la reflexión sobre la política directiva de red.</li> <li>• Estimula las iniciativas colectivas.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa conocimientos sobre gestión institucional y administrativa.</li> <li>• Incrementa conocimientos sobre gestión pedagógica.</li> <li>• Desarrollo el liderazgo institucional.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla capacidades para la elaboración de instrumentos de gestión</li> <li>• Desarrolla capacidades para implementación de proyectos de gestión.</li> <li>• Desarrolla capacidades para gestión interinstitucional.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una visión común.</li> <li>• Reconoce la autoridad de los demás.</li> <li>• Ayuda a tomar conciencia organizacional.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a captar las necesidades de la red educativa.</li> <li>• Desarrolla la cooperación mutua.</li> <li>• Promueve la gestión de oportunidades.</li> <li>• Promueve la solución de conflicto</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un buen manejo de recursos.</li> <li>• Dirige la constitución de proyectos de la red educativa e institucional.</li> <li>• Dirige la construcción de proyectos de gestión pedagógica de red.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Unidad de análisis 13 directores de red</li> <li>❖ Tipo de estudio pre experimental</li> <li>❖ Diseño de investigación</li> </ul> <p style="text-align: center;">Ge=O1 X O2</p> <p style="text-align: center;">Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica (encuestas, cuestionario)</li> </ul> <p>Referido a la variable independiente (plan de gestión estratégica).</p>