



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO  
LAMBAYEQUE**



UNIDAD DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## **TESIS**

**PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80416  
'JAVIER HERAUD PÉREZ' DE PACANGA, CHEPÉN,  
LA LIBERTAD, 2015**

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

**AUTORAS:**

**Br. DORIS VILMA CORONADO HOYOS**

**Br. OLGA CECILIA DÍAZ CABANILLAS**

**ASESOR: Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**TESIS**

**PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80416  
'JAVIER HERAUD PÉREZ' DE PACANGA, CHEPÉN, LA LIBERTAD, 2015**

---

**Br. Doris V. Coronado Hoyos  
AUTORA**

---

**Br. Olga Cecilia Díaz Cabanillas  
AUTORA**

---

**Dr. Julio César Sevilla Exebio  
ASESOR**

***Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.***

**APROBADO POR:**

---

**Dr. Felix Aquileo LÓPEZ PAREDES  
PRESIDENTE**

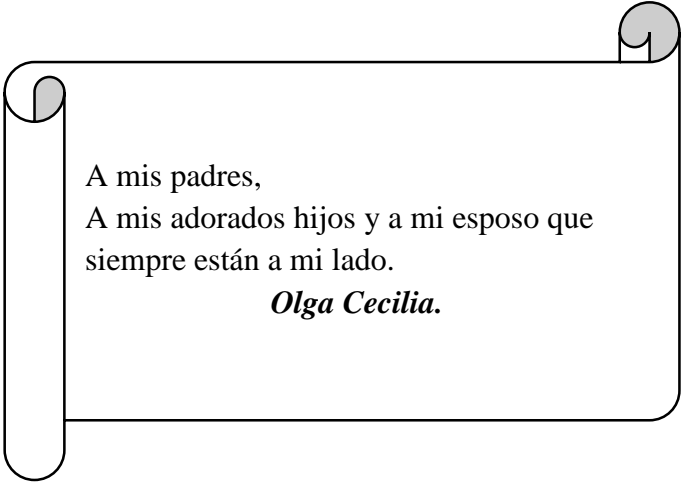
---

**Dra. Doris Nancy DÍAZ VALLEJOS  
SECRETARIA**

---

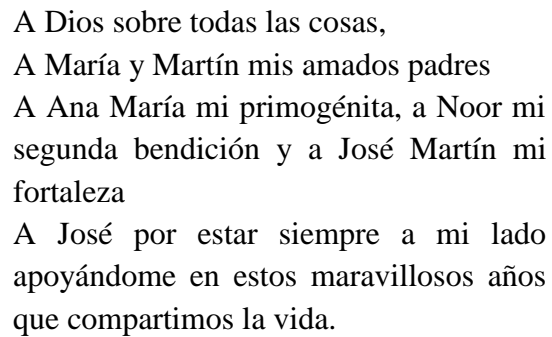
**M.Sc. Carlos Ulises VÁSQUEZ CRISANTO  
VOCAL**

## DEDICATORIA



A mis padres,  
A mis adorados hijos y a mi esposo que  
siempre están a mi lado.

*Olga Cecilia.*



A Dios sobre todas las cosas,  
A María y Martín mis amados padres  
A Ana María mi primogénita, a Noor mi  
segunda bendición y a José Martín mi  
fortaleza  
A José por estar siempre a mi lado  
apoyándome en estos maravillosos años  
que compartimos la vida.

*Doris Vilma*

## **AGRADECIMIENTO**

A los maestros y maestras de la I.E. N° 80416 "Javier Heraud Pérez", que participaron en el proceso de la presente investigación.

Al Dr. Julio César Sevilla, Exebio, por su dedicación y esfuerzo en el proceso de enseñanza, que en los meses transcurridos, supo transmitirnos sus conocimientos para la realización de la presente investigación.

Finalmente a nuestros familiares, amigos y compañeros de estudio que en todo momento nos brindaron su apoyo y colaboración de manera desinteresada.

**Las autoras**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Caratula	i
Hoja de revisión	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	9
<b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80416 “JHP”	13
1.1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL Y GEOGRÁFICA DE LA PROVINCIA DE CHEPÉN	13
1.1.2. UBICACIÓN DEL CENTRO POBLADO HUACA BLANCA BAJA	14
1.1.3. HISTORIA Y ORGANIZACIÓN DE LA I.E. N° 80416 “J.H.P.”	14
1.1.4. NECESIDADES EDUCATIVAS PRIORIZADAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	22
1.1.5. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA.	24
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. BASES TEÓRICAS	28
2.1.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	28
2.1.2. LA DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	28
2.1.3. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	34
2.1.4. LA GESTIÓN EDUCATIVA	36
2.1.4.1. LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	38
2.1.4.2. LA GESTIÓN ESCOLAR	40
2.1.4.3. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	41
2.2. LA PROPUESTA	43
2.2.1. EL MODELO DE DIRECCION EDUCATIVA ESTRATÉGICA	44

2.3. METODOLOGÍA	47
2.3.1.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.2.POBLACIÓN Y MUESTRA	48
2.3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49

### **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA**

3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
3.2. PROPUESTA	60
3.2.1.PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ESCOLAR	60
3.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	68

### **CONCLUSIONES**

### **SUGERENCIAS**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS:**

A: Cuestionario de encuesta

A: Operacionalización de Variables

## RESUMEN

La presente investigación se realizó al observar deficiencia en la planificación de la gestión en la Institución Educativa N° 80416 "Javier Heraud Pérez" del centro poblado Huaca Blanca Baja, distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad; evidenciándose que los documentos de gestión escolar eran elaborados sin la participación del personal docente y administrativo; lo que repercute en la gestión escolar; no estaban acorde a la realidad; y durante los últimos años las relaciones interpersonales, entre todos los estamentos estaban deteriorándose; la gestión eran unidireccional, no se delegaba funciones, el apoyo al trabajo pedagógico estaba ausente, no se realizaban capacitaciones al personal docente ni al administrativo.

Por lo tanto se realiza la investigación con **el objetivo** diseñar y ejecutar un modelo de dirección educativa estratégica para mejorar la gestión escolar. Una propuesta viable ante la problemática de la gestión escolar que entonces existía.

La investigación tuvo como **población** a la totalidad del personal docente, administrativo, auxiliar de educación, Director (17 personas en total) y a estudiantes (sexto grado de primaria: 29 y cuarto grado de secundaria: 16).

El **tipo de investigación** aplicada propositiva y se ejecutó a través de talleres pedagógicos. Se aplicó un cuestionario de encuesta a la población muestral antes y después de ejecutada la propuesta, se comparó los resultados y se concluyó que dicha Propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica influye significativamente en la mejora de la gestión escolar

**Palabras clave:** Dirección, Estrategia, Gestión escolar, Modelo, Propuesta.

## SUMMARY

The present investigation was carried out when observing deficiency in the planning of the management in the Educational Institution N ° 80416 "Javier Heraud Pérez" of the Huaca Blanca Baja town center, Pacanga district, Chepén Province, La Libertad Region; evidencing that school management documents were prepared without the participation of teaching and administrative staff; what affects school management; they were not according to reality; and during the last years the interpersonal relations, between all the estates were deteriorating; the management was unidirectional, functions were not delegated, support for pedagogical work was absent, no training was given to teaching or administrative personnel. Therefore, the research is carried out with the objective of designing and executing a strategic educational management model to improve school management. A viable proposal before the problem of school management that then existed. The research had as its population the entire teaching staff, administrative, auxiliary education, Director (17 people in total) and students (sixth grade of primary: 29 and fourth grade of secondary: 16). The type of applied research proposed and implemented through pedagogical workshops. A survey questionnaire was applied to the sample population before and after the proposal was executed, the results were compared and it was concluded that said Strategic Educational Management Model Proposal significantly influences the improvement of school management

**Keywords:** Direction, Strategy, School management, Model, Proposal.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge como consecuencia de buscar alternativas de solución a problemas relacionados con la gestión escolar, donde los directores concentran las funciones y asumen unilateralmente la planificación, ejecución y evaluación de acciones y actividades que muy bien deberían ser trabajadas en equipo y con participación plena y activa de todos los estamentos.

En estos últimos tiempos la gestión escolar consiste en realizar trabajo compartido, planificado y ejecutado en equipo, delegando y compartiendo funciones, promoviendo y estimulando al personal docente y administrativo para que mejore permanentemente su desempeño.

Así mismo entendiendo a la educación como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, resulta de suma importancia orientarla hacia la calidad, a la alta productividad y a un proceso permanente de mejoramiento continuo de la gestión escolar para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

En esta perspectiva la investigación titulada “Propuesta de un Modelo de Dirección Educativa Estratégica para mejora de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 ‘Javier Heraud Pérez’ de Pacanga, Chepén, La Libertad, 2015”, busca que se mejore la gestión escolar diseñando y ejecutando el Modelo de dirección educativa estratégica; del mismo modo busca un cambio de actitud de todos los estamentos educativos que conforman la institución educativa.

En tal sentido el **problema científico** de esta investigación es que la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” presenta dificultades relacionados con la planificación, ejecución y evaluación de la gestión escolar, relaciones humanas deterioradas, desatención al personal docente y administrativo entre otras.

A partir del análisis de esta problemática y con el propósito de mejorar la calidad de la gestión, se decidió diseñar y ejecutar una Propuesta de Modelo de Dirección Educativa estratégica que promovió una serie de actividades y que posibilitó mejoras en la gestión escolar.

Se precisó como **objeto de estudio** la gestión escolar, Modelo de dirección educativa estratégica en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”

Se planteó con **objetivo general**: Diseñar y aplicar la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”

Entre los **objetivos específicos** se plantearon:

- Diagnosticar la problemática de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”.
- Elaborar el marco teórico que facilite la comprensión de las variables de estudio gestión escolar y modelo de dirección educativa estratégica.
- Diseñar la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica orientada a la mejora de la gestión escolar
- Aplicar el modelo de dirección educativa estratégica orientada a la mejora de la gestión escolar.
- Validar los resultados referidos a la influencia del modelo de dirección educativa estratégica para la mejora de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416.

El **campo de acción** es la gestión de una propuesta de modelo de dirección educativa estratégica para mejorar la calidad de la gestión escolar.

La investigación resalta su **importancia** porque permitió demostrar la influencia de propuesta de modelo de dirección educativa estratégica en la mejora de la gestión escolar y ello puede encaminar la calidad del servicio que brinda la Institución Educativa.

Se abordó el trabajo guiado por **la hipótesis**: Si diseñamos y aplicamos una Propuesta de modelo de dirección educativa estratégica sustentada en la teoría de la dirección educativa estratégica de Peter Drucker, Teoría del desarrollo organizacional de Lean Bradford y teoría del liderazgo transformador de Bernard Bass; como soportes fundamentales para mejorar la calidad de la Gestión escolar.

**La población** estuvo conformado por un total de 17 personas entre docentes, personal administrativo, auxiliar de educación y director y una muestra representativa de 29 estudiantes del sexto grado de primaria y a 16 estudiantes de

cuarto grado de educación secundaria. A esta población muestral se administró un cuestionario de encuesta, en dos momentos importantes, antes de aplicado la propuesta y luego de aplicado la misma, la comparación de dichos resultados permite llegar a la conclusión de que si hay influencia de la propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica en la mejora de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos: En el Capítulo I: contiene el análisis de la problemática relacionado a la calidad de la gestión institucional.

En el Capítulo II: Se refiere a la parte teórico referida a las teorías de Modelo de Dirección Educativa estratégica y a las teorías de gestión escolar.

En el Capítulo III: Presenta los resultados de la investigación, propuesta y aplicación. También contiene conclusiones y sugerencias.

**CAPÍTULO I**  
**ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°80416 “JAVIER HERAUD PÉREZ”**

Para iniciar el estudio denominado “Propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica para mejorar la Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 80416 ‘Javier Heraud Pérez’”, debemos empezar conociendo su ubicación geográfica, su historia y organización institución.

### **1.1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL Y GEOGRÁFICA DE LA PROVINCIA DE CHEPÉN.**

Chepén está ubicado en la costa norte del Perú entre los 79° 16' 13" y 79° 29' 7" de longitud oeste y 7° 8' 25" y 7° 19' 34" de longitud sur, en el extremo norte - este de la ciudad de Trujillo capital del departamento de La Libertad y aproximadamente a 700 kilómetros de la ciudad de Lima capital de la República.

Chepén fue reconocida como provincia mediante Ley 23910 del 8 de setiembre del año 1984, cuenta con una superficie territorial de aproximadamente 1,142.43km<sup>2</sup>, una altitud de 130 msnm; con una temperatura característica de un clima cálido y seco que en verano llega a 35° y en invierno baja hasta los 13°, su población asciende aproximadamente a 87 011 habitantes (43,831 H y 43,180 M), de acuerdo con el último censo.

El distrito de Chepén limita por el norte con el distrito de Pacanga, por el este con la provincia de San Miguel, por el sur este con la provincia de Contumaza, por el sur y el oeste con el distrito de Guadalupe.

Chepén como provincia está conformada por tres distritos: Chepén (ciudad capital), Pueblo Nuevo y Pacanga.

### **1.1.2. UBICACIÓN DEL CENTRO POBLADO HUACA BLANCA BAJA.**

El Centro Poblado de Huaca Blanca Baja, forma parte del distrito de Pacanga, éste distrito está **ubicado** al norte del territorio de la provincia de Chepén, Departamento de La Libertad, con una superficie de 583.93 km<sup>2</sup>, que representa el 51.1% del territorio provincial, fue creado como distrito según Ley N° 9222, del 05 de diciembre de 1940. Tiene su **base económica** en la agricultura que brinda ocupación al 69.8% de la PEA. Sus principales cultivos son el arroz, el maíz, menestras, caña de azúcar y hortalizas que ocupan la mayor superficie sembrada. Las actividades del comercio y los servicios le siguen en importancia, ocupando a la PEA con el 8.9% y 7.2% respectivamente.

El distrito de Pacanga a su vez cuenta con centros poblados de gran trascendencia como Pacanguilla, Quito, Caín, Monte seco, Cerro colorado, El Salvador, San José de Moro, Huaca Blanca Alta y Huaca Blanca Baja, entre otros.

### **1.1.3. HISTORIA Y ORGANIZACIÓN DE LA I.E. N° 80416 “J.H.P.”**

La Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, se encuentra ubicada en el centro poblado Huaca Blanca Baja, pertenece a la Educación Básica Regular, brinda servicios educativos para el nivel primario y secundario; cuenta con local propio y se encuentra delimitado de la siguiente manera:

- Por el Norte : Terreno de don Mariano Villegas y Roger Llatas.
- Por el Sur : Calle las flores.
- El Este : Vivienda del señor Víctor Cabanillas.
- Por el Oeste : Vivienda de la familia Casanova Tejada.

Su historia educativa se remonta a los años 1940, en la que empezó a funcionar sin reconocimiento oficial; en el año 1960 se empieza la gestión de una escuela pública y es el 30 de marzo del año 1967 que se obtiene la Resolución Ministerial N°0927, con la que se oficializa la Escuela Primaria N° 2367, siendo su primera Directora la profesora Maximiliana Cruzado Ríos.

En el año 1972 se modifica el N° 2367 de Centro Educativo, a Escuela Primaria de Menores N°80416. En el año de 1988, por gestión del Director Carlos Neyra Sánchez, se amplía los servicios a educación secundaria, mediante R.D.D. N° 001691, el 18 de mayo el año 1988.

En el año 1997, el 30 de mayo, mediante R.D. USE-CH. N° 00362, adopta el nombre de Colegio N° 80416 “Javier Heraud Pérez”/A1-P-EPSM, en homenaje a este gran luchador social y joven cultor de las letras en nuestra patria.

La población escolar actual es de 278 alumnos(as) de los cuales 126 son del nivel primario y 152 del nivel secundario.

El número de docentes de la Institución Educativa es como se detalla: 01 Director para ambos niveles, 06 profesores para el nivel Primario, 07 para el nivel secundario, 02 personal administrativo y 01 auxiliar de Educación contratado.

Actualmente cuenta una moderna infraestructura de material noble con ambientes para el nivel primario y secundario, biblioteca, servicios higiénicos para ambos niveles, cafetín para ambos niveles, laboratorio para secundaria, loza deportiva, patios para cada nivel y ambiente para la dirección y un auditorio. También cuenta con servicio de luz, agua y desagüe, así como el servicio de internet.

El personal docente y administrativo que labora en la Institución Educativa se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla: 1**

***Personal docente - administrativo de la IE. N° 80416***

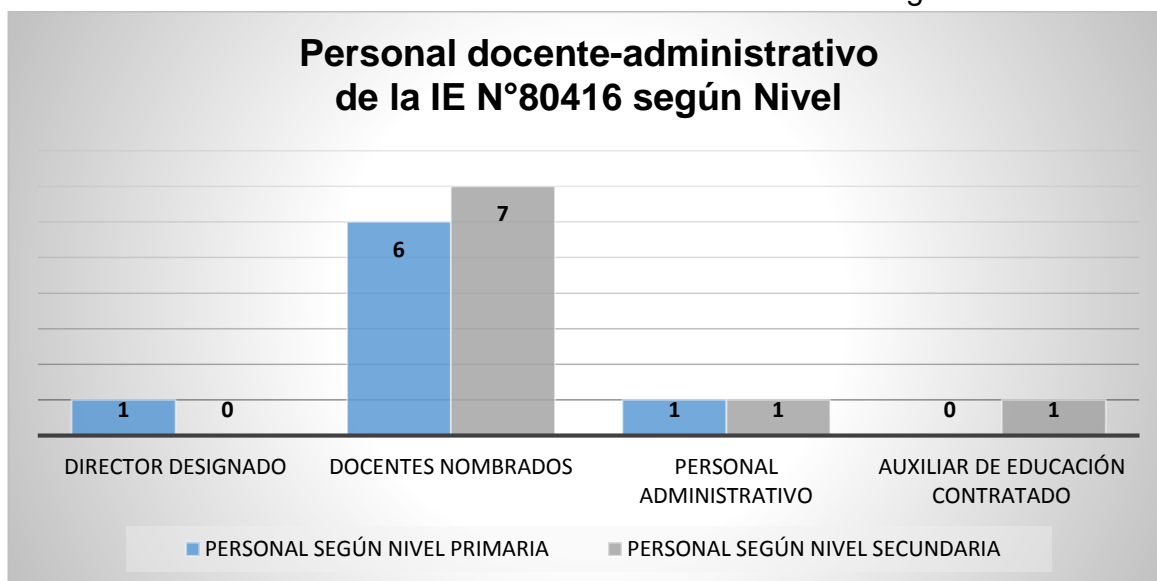
CARGO	PERSONAL SEGÚN NIVEL				TOTAL	
	PRIMARIA		SECUNDARIA		fi	%
	fi	%	fi	%		
Director designado	1	6	0	0	1	6
Docentes nombrados	6	35	7	41	13	76
Personal Administrativo	1	6	1	6	2	12
Auxiliar de educación contratado	--	--	1	6	1	6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** CAP y nóminas de matrícula de la IE. N° 80416, 2015



**Figura: 1**

Personal docente-administrativo de la IE N°80416 según nivel



Fuente: Tabla 1

En la tabla y en la figura 1, podemos apreciar que la Institución Educativa brinda servicios educativos para los niveles de educación primaria y secundaria, también se puede observar que el 76% del personal está integrada por docentes y el 12% corresponde al personal administrativo y el 6% está representado por el personal auxiliar y el director respectivamente.

Tabla 2:

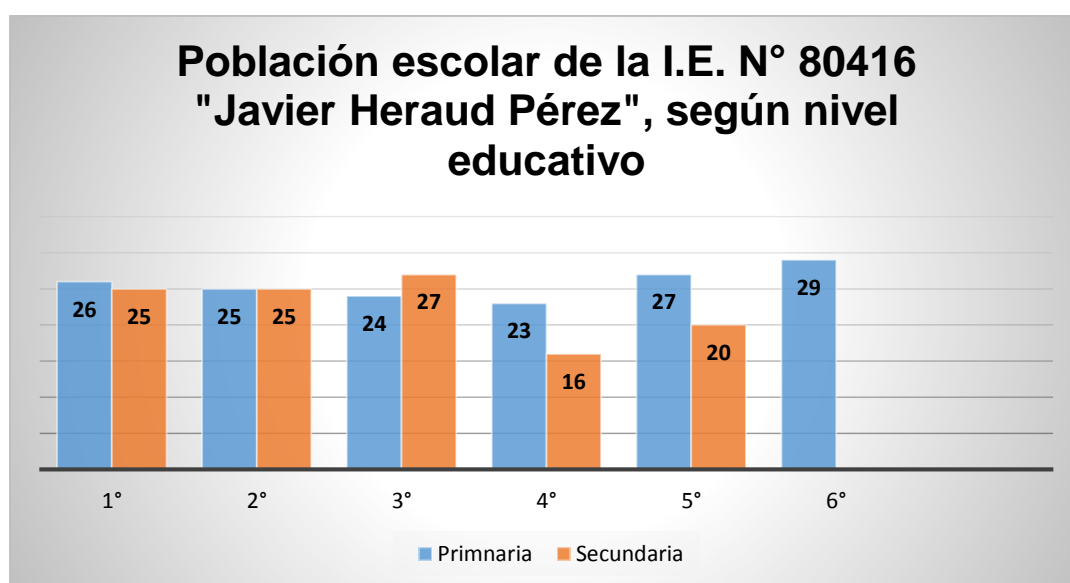
**Población escolar de la I.E. N° 80416 "JHP"**

Alumnos según nivel y género						
Grado	Primaria			Secundaria		
	H	M	Sub total	H	M	Sub total
1°	14	12	26	11	14	25
2°	15	10	25	10	15	25
3°	13	11	24	12	15	27
4°	11	12	23	06	10	16
5°	17	10	27	09	11	20
6°	12	17	29	-	-	-
Total Primaria			<b>154</b>	Total secundaria		<b>113</b>

Fuente: Nóminas de matrícula de la IE. N° 80416, año 2015

Figura: 2

**Población escolar de la IE. N° 80416**



En la tabla y figura 2, se aprecia que la Institución Educativa brinda los servicios educativos para dos niveles educativos, el Primario y el Secundario, siendo mayor la población del nivel primaria con respecto al nivel secundario.

En el nivel primario la población total es de 154 estudiantes y en el nivel secundario llega a 113, haciendo un total general de 267 estudiantes.

En relación a la gestión institucional hemos partido del análisis FODA para poder plantear la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica, priorización de la problemática detectada en el ámbito interno y externo, a partir de la tabla que a continuación se presenta.

**Tabla 3:**

**Diagnóstico FODA de la I.E. N° 80416**

<b>Ámbito interno: Área pedagógica</b>		
<b>Contenido</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>En relación al alumno</b></li> <li>- Alumnos dispuestos a participar en clase.</li> <li>- Deseo de trabajar en equipo.</li> <li>- Mantienen el orden en el desarrollo de las sesiones.</li> <li>- Inclinação a la modernidad.</li> <li>- Desarrollo de cultura física.</li> <li>☞ <b>En relación al docente</b></li> <li>- Docentes con experiencia en sus áreas.</li> <li>- Participación en capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>En relación al alumno:</b></li> <li>- Cumplimiento parcial en las tareas asignadas.</li> <li>- Limitado material educativo para algunas clases prácticas.</li> <li>- No se preparan adecuadamente para las evaluaciones y exposiciones</li> <li>☞ <b>En relación al docente</b></li> <li>- Desconocimiento de teorías actualizadas</li> </ul>
Rendimiento escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>En el nivel secundaria</b></li> <li>- 68.23% de alumnos con promedio aprobatorio al terminar el año</li> <li>- 1,96 % de alumnos obtienen promedio desaprobatorio.</li> <li>☞ <b>En el nivel primaria</b></li> <li>- El 79 % de alumnos con promedio aprobatorio al terminar el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>En el nivel secundaria</b></li> <li>- 26,14 % de alumnos pasan a recuperación pedagógica.</li> <li>☞ <b>En el nivel primaria</b></li> <li>- El 9% de alumnos pasan a recuperación pedagógica.</li> </ul>

	- El 5% obtienen promedio desaprobario.	
Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo adecuado de las estrategias y actividades educativas.</li> <li>- Deseo de capacitación en avances tecnológicos.</li> <li>- Los docentes brindan apoyo y asesoramiento a los alumnos.</li> <li>- Los docentes trabajan en comisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cumple con la motivación como parte esencial del PRENAP.</li> <li>- Descuido en la actualización e implementación por parte de la instancia superior.</li> <li>- Falta de ética profesional en algunos docentes.</li> <li>- Manejo inadecuado de las técnicas y criterios de evaluación.</li> <li>- Dificultad para reunirse ambos niveles y trabajar en equipo.</li> </ul>
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación curricular flexible adecuada a la realidad.</li> <li>- Desarrollo de conocimientos en un 90%</li> <li>- Docentes dispuestos a participar en jornadas pedagógicas.</li> <li>- Manejo de diversificación curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta implementación en lo referente a técnico pedagógico.</li> <li>- No se programa proyectos de innovación pedagógica.</li> <li>- Falta implementar talleres y laboratorios.</li> <li>- Inadecuado funcionamiento e implementación del municipio escolar.</li> </ul>
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta predisposición al monitoreo con fines orientadores que contribuya al mejoramiento en el trabajo pedagógico y administrativo.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realiza un monitoreo adecuado en el aula por parte de la I.E. y de la UGEL.</li> <li>- Poca coordinación entre la UGEL y la I.E.</li> <li>- No se supervisa de acuerdo al nivel y/o especialidad.</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las evaluaciones son planificadas adecuadamente mediante un rol de exámenes.</li> <li>- Se realiza la retroalimentación sobre las evaluaciones aplicadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos docentes evalúan en función de los indicadores de aprendizaje planificados.</li> <li>- Instrumentos de evaluación inadecuados.</li> <li>- No se capacita sobre evaluación por parte de las instancias superiores.</li> <li>- No se promueve la metacognición.</li> <li>- No se evalúa actitudes.</li> </ul>

### **Ámbito interno: Área institucional**

<b>Contenido</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de comités reconocidos.</li> <li>- Se cuenta con organigrama funcional de la I.E.</li> <li>- Estructura orgánica centrada en el aprendizaje del alumno.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comisiones no cumplen sus funciones.</li> <li>- Desconocimiento de sus funciones.</li> <li>- Falta manual de organización y funciones (MOF).</li> </ul>
Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseo de mantener un clima institucional favorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos docentes no se relacionan con la comunidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las relaciones de la directora con el 95% de docentes es óptima.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen grupos de padres en desacuerdo con la encargatura de la dirección.</li> <li>- Escasa coordinación con los padres de familia.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas verdes.</li> <li>- Cisterna para agua potable.</li> <li>- Aulas en regular estado para las clases.</li> <li>- Área engramada para educación física.</li> <li>- Servicio de energía eléctrica.</li> <li>- Ambientes de recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen ambientes para biblioteca, laboratorios de Química Biología, Física, y sala de profesores.</li> <li>- En las aulas cuyo techo es de calamina, hace mucho calor en épocas de verano.</li> <li>- Patio de formación expuesto al sol.</li> <li>- Equipos de cómputo insuficientes.</li> <li>- Letrinas como servicios higiénicos y en al estado.</li> </ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de personal.</li> <li>- Supervisión y monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de autoevaluación institucional.</li> </ul>

### Ámbito interno: Área administrativa

Contenido	Fortaleza	Debilidad
Personal directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directora tiene capacidad para realizar una buena administración.</li> <li>- Conoce la realidad de la I.E.</li> <li>- Coordina con los docentes sobre eventos que emanan de la superioridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento defunciones por falta de capacitación en cargos directivos</li> <li>- Los trámites documentarios son lentos.</li> <li>- No se cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal y otros documentos administrativos actualizados.</li> <li>- Los recursos propios no se maneja con transparencia.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósito para almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No está el material codificado.</li> </ul>

### Ámbito externo

Variable		Oportunidad	Amenaza
Familia	Relaciones Con la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia de la mayoría de padres a reuniones convocadas.</li> <li>- Deseo de conformar comités para trabajar en bien de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay ciertos padres que originan divisionismo.</li> <li>- Existencia de grupos que no colaboran en trabajos acordados.</li> <li>-</li> </ul>
	Cultural Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de I.E. del nivel inicial, primaria y secundaria.</li> <li>- Gran porcentaje de padres jóvenes dispuestos a colaborar con la I.E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 99% de la población con educación primaria</li> <li>- Existencia de analfabetismo.</li> <li>- Desintegración familiar.</li> <li>- Deserción escolar.</li> </ul>

		- Charlas sobre deserción escolar a cargo de la escuela para padres.	- Delincuencia juvenil. - Crisis de valores.
comunidad	Potencial Económico	- En época de cosecha mejoran sus ingresos económicos - Existencia de terrenos cultivables 100%. - Inserción en la producción láctea.	- La mayoría de la población tienen ingresos económicos mínimos. - Trabajo agrícola relativo y eventuales.
	Geográfico	- Superficie plana - Existencia de medios de comunicación terrestre y móvil. - La I.E. se ubica en el centro de la comunidad.	- La I.E. y la mayoría de la población se ubica cerca al río Chamán - Trocha carrozable en mal estado de conservación. - Alumnos caminan varios kilómetros para llegar a la Institución Educativa.
	Salud	- Existencia de botiquín comunal. - Personal capacitado para atender emergencias. - Empleo de medicina natural y/o alternativa. - Servicio eléctrico. - Charlas de orientación sexual por el Centro de Salud Pacanguilla.	- Presencia de enfermedades parasitarias, cutáneas y respiratorias. - Ausencia de servicios básicos: agua y desagüe. - Embarazo precoz. - Algunas charlas programadas no se ejecutan.
	Seguridad	- Comités de autodefensa organizados. - Comité de moto taxistas organizados. - Charlas de información sobre el uso de prendas de seguridad vial.	- Los integrantes ronderiles no cumplen sus funciones. - Presencia de delincuencia en la comunidad. - Desconocimiento de reglas de seguridad vial.

Fuente: PEI de la Institución Educativa

#### 1.1.4. NECESIDADES EDUCATIVAS PRIORIZADAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Del análisis descrito en el diagnóstico FODA, se identifican a continuación las siguientes necesidades:

- Capacitación y actualización docente en aspectos técnico pedagógicos.
- Capacitaciones en el trabajo directivo y gestión escolar.
- Metodologías para el trabajar en equipo.

- Acciones de acompañamiento, monitoreo y supervisión.
- Actualización del manual de organización y funciones (MOF).
- Trabajo coordinado con los padres de familia.
- Agilizar los trámites documentarios son lentos.
- Financiamiento para servicios de telefonía e internet.
- Integración de los padres de familia con los profesores y personal de administrativo y de servicio en el desarrollo de actividades extracurriculares.
- Realización de convenios interinstitucionales.
- Generación de proyectos productivos que generen recursos económicos.
- desarrollar los procesos cognitivos de los estudiantes.

Ahora bien, todos esos resultados pertenecen a la fase diagnóstica y podemos concluir que los procesos educativos deben planificarse; para ello los docentes administrativos y directivos han de mejorar la gestión escolar, a partir de un modelo de Dirección Educativa estratégica.

Dentro del pensamiento complejo y del enfoque socio crítico a nivel institucional se debe construir los saberes desde el punto de vista social, cultural y académico. Dicho procedimiento no se ha realizado durante los años anteriores por motivos de desidia, es decir “continuar con lo que se venía haciendo” y la falta de convocatoria para realizar el hecho de planificación, el mismo que no se puede fácilmente realizar ante la directiva del Ministerio de Educación de iniciar las labores educativas el primer día hábil del mes de marzo; es decir no hay un periodo de tiempo prudencial para la planificación, implementación de una gestión escolar.

Como sabemos la Gestión Educativa es "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"; debe tender al logro de los objetivos y

metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos del modelo de país solidario, ético y participativo como señala el Proyecto Educativo Nacional (PEN); por lo que se debe planificar los procesos educativos. Por ello es que trabajar bajo una propuesta de Modelo de la Dirección Estratégica; se puede utilizar el enfoque empírico analítico, el funcionalismo, o el constructivismo como el enfoque complejo que analiza proceso por proceso una mejora continua; arribando a una investigación acción.

#### **1.1.5. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA.**

A partir de las últimas dos décadas, el sistema educativo en Perú se ha visto desafiado por profundas transformaciones que han estimulado el desarrollo de múltiples iniciativas orientadas a mejorar la calidad de sus procesos pedagógicos y de gestión. De esta manera se han acometido, en forma simultánea, objetivos y propósitos diversos, tales como incrementar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes; aumentar la cobertura en todos los niveles educativos; disminuir las desigualdades de acceso y calidad de la educación; implementar un nuevo currículum; mejorar las condiciones del trabajo docente (mejores salarios, más infraestructura y equipamiento, incorporación de tecnologías, mejor formación la formación inicial docente y otorgar mayores oportunidades de perfeccionamiento docente ), entre otros.

Sin embargo la mayoría de instituciones educativas requieren de una buena gestión escolar, una gestión que comprometa a la comunidad educativa y transforme la pasividad en actividad protagónica, en una organización que potencialice el talento humano.

En tal sentido entendemos que las organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados por recursos tanto humanos como una variedad de recursos físicos coordinados para la obtención de una finalidad establecida, y que



a su vez, están constituidas por sistemas o subsistemas que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

En esa misma orientación por gestión en el ámbito educativo, entendemos como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización, por ello se hace necesario desarrollar una adecuada capacitación que redunde en los directivos en una buena y adecuada planificación, ejecución y evaluación de cada uno de los procesos de gestión institucional.

En este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas y para que pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad al manejo de recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa lo hacen como un manejo de recursos financieros. Otros postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Dentro de las restricciones encontramos que cada nivel educativo no trabaja de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios de la actualidad conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital, es a este factor a que debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a la institución educativa y nuestra misión en ella.

Podemos considerar como otra restricción que las instituciones no cuentan con los equipos de última tecnología como para realizar la gestión escolar con software y aplicativos de última generación.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige. Estos están presentes en la mayoría de los sistemas educativos del mundo, pero están ausentes en las instituciones de nuestro ámbito regional y local y con ello se dificulta aún más la gestión escolar de los directivos que se encuentran abocados a cambiar de rol dentro de un enfoque sociocrítico.

Nuestro análisis se enfoca en la mejorar de la gestión escolar por ser acorde a los cambios en la administración y dirección de empresas y entidades. Se trata de un esfuerzo de toda institución por establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los trabajadores mejoren continuamente su habilidad de proporcionar los servicios que los usuarios encuentren de un valor particular.

Esta tendencia ha sido asumida por el Ministerio de Educación, en sus políticas de desarrollo educativo, por lo que la gestión de los centros educativos tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas; así como las formas de organización y gestión escolar; para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. BASES TEÓRICAS**

### **2.1.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

Desde la perspectiva educativa, gestión es sinónimo de desarrollo humano y por tanto, quien la ejerza, es un agente de cambio, que entiende y asume que la calidad y la excelencia en el plano educativo se miden por los cambios o diferencias establecidas en las personas que lo constituyen. Dentro del sistema administrativo vigente se demarca en áreas de gestión institucional, sobre la cual descansa la toma de decisiones de la institución educativa sobre las bases de las funciones administrativas de planeamiento, organización, dirección y control.

La gestión pedagógica está relacionada al proceso de enseñanza aprendizaje que involucra la gestión curricular y el proceso docente educativo.

La gestión administrativa se encarga de selección y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieras.

La gestión educativa es el proceso dinamizador de flujos, sistemas, subsistemas y recursos pendientes a lograr condiciones favorables para la interacción de personas en el proceso formativo en general y en especial del proceso docente educativo, la transformación de hombre como ser consciente, su razón de ser.

### **2.1.2. LA DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Al respecto se encuentra que el término dirección estratégica es entendido como gerencia educativa de mayor proyección, en ese sentido tenemos algunos conceptos como los siguientes:

**(Konosuke, M. 1996)** considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de dirección abierta: “La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

El principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto”.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, **(Peter, D. (2002)**, dice: “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”.

Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Otro de los autores importantes como **(Sallenave, J. 2002)** considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.

- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

También **Manes, J. (2003)**, nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo: “Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural” y **Alvarado, O. (2003)**, sostiene que la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier entidad espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes ha de tener una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la entidad.
- La visión de la entidad se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) y analíticos (Basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa. La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y

la implementación y control por otra. La fase de formulación de la estrategia institucional recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.
- Las fortalezas y debilidades en el interior de la institución

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia. La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos.

La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica. El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. El control de la estrategia



propriadamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. La dirección estratégica fue desarrollada por diferentes autores, entre los que destacan:

Menguzzate y Renau; quienes señalan que la dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno

turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal. Bartoli, A y P. Hermel; cuando plantean que la dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos. Y Schendel & Hoffer; al determinar que la dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.
- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control

### **2.1.3. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Al respecto se tiene que La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado. Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través de ella se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

Acle Tomasini, Alfredo; conceptúa la planeación estratégica como un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Manso, Francisco señala que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau; nos indican que la planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor

satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa; que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente

#### **2.1.4. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La Gestión Educativa es "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996). La Gestión debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos del modelo de país solidario, ético y participativo como señala el Proyecto Educativo Nacional PEN.

Por otro lado entender a la Gestión Educativa como la capacidad de conducir al grupo humano hacia el logro de los objetivos institucionales; conducir a que el grupo de personas conformado por docentes, administrativos tomen sus propias decisiones orientadas al desarrollo de los procesos educativos, que al final logren la visión y cumplan la misión de la Institución Educativa.

La gestión educativa incluye:

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en los procesos educativos.
- Dirigir la ejecución educativa comprometiendo la participación de todos los actores en sus correspondientes dimensiones: personal, pedagógico, administrativo e institucional.
- Verificar el desempeño de los partícipes en el contexto reflejado en el Proyecto Educativo Institucional.

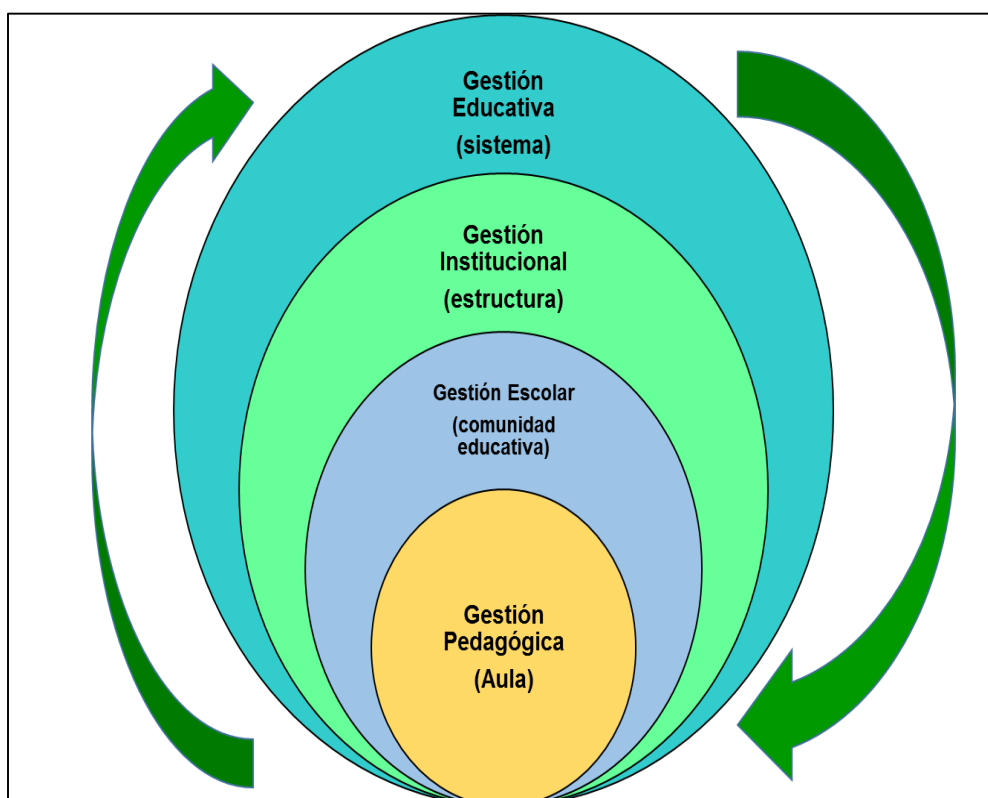
La gestión educativa es responsabilidad del director, pero él no realiza las tareas, las tareas la realizamos todos los miembros de la comunidad educativa: jerarcas, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.

Por su parte Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente:

**Figura: 3**

**Niveles de concreción de la gestión educativa**



**2.1.4.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Esta referida a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

Por su parte Sovero (2007. P.228) hace mención que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos - prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Inst.Int.Plan.Ed. Bs. As. (2000).

Según la Unesco en Perú (2011), la gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada

para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

#### **2.1.4.2. GESTIÓN ESCOLAR**

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen.

De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica

Por su parte Tapia (2003, p.1) señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos



colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.

En este sentido se tiene que las principales dimensiones relacionadas con la gestión escolar son las siguientes:

- **Institucional**, referido a la forma como se organiza la institución, la estructura, las instancias y las responsabilidades de los diferentes actores.
- **Técnica**. Referido a la organización del trabajo curricular, académico y del trabajo en equipo.
- **Pedagógica**. Referido a la planificación, evaluación y certificación, desarrollo de prácticas pedagógicas, actualización y desarrollo personal y profesional del docente.
- **Comunitaria**. Referido a las respuestas a necesidades de la comunidad, a las relaciones de la escuela con el entorno, padres y madres de familia, organizaciones de la localidad y redes de apoyo.

#### **2.1.4.3. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso

pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Para Harris (2002) y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

## **2.2. LA PROPUESTA.**

El Modelo parte de la idea de que la Dirección Educativa Estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una metacompetencia porque involucra a varias en su aplicación

Al respecto el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Entendiéndolo de ese modo, se puede afirmar que la Dirección Educativa Estratégica, está referida a las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Pero como la dirección educativa estratégica se encuentra ligada a la gestión educativa y ésta se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una dirección educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- Centralidad en lo pedagógico.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.
- Trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- Intervención sistémica y estratégica.

### **2.2.1. EL MODELO DE DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

El Modelo entendido como programa está muy relacionada con el proceso de planeamiento y esto a su vez se sustenta en la teoría del planeamiento de Peter Drucker.

En tal sentido tenemos que el Modelo comprende lo siguiente:

#### **A. Programación o planeamiento estratégico**

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planteamiento estratégico se fundamenta en que toda la Institución Educativa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

El directivo por lo tanto deben ser estrategas, persona visionaria, responsable de los cambios.

## **B. Componentes del planeamiento estratégico**

**La Visión.-** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande pero posible.

**La Misión.-** Es la razón de ser de cada Institución Educativa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.

**El Sistema de valores.-** Son las guías para hacer bien y con honestidad nuestro trabajo.

## **C. El diagnóstico**

**Fortalezas.-** Son los factores positivos que tiene la Institución Educativa al interior.

**Oportunidades.-** Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer y brindar buenos servicios.

**Debilidades.-** Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la Institución Educativa.

**Amenazas.-** Eventos de alto riesgo para brindar el servicio educativo.

#### **D. Proceso del planeamiento estratégico**

**Planificación.-** Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.

**Organizacional.-** Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.

**Dirección.-** Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.

**Control.-** Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.

**Evaluación.-** Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

#### **E. El plan operativo**

Es el desarrollo secuencial de las actividades que se tiene que realizar para cumplir con los objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinado los responsables de cada actividad.

#### **F. Consideraciones en el Modelo de Dirección Estratégica**

**Habilidades Técnicas.-** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.

**Habilidades Humanas.-** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.

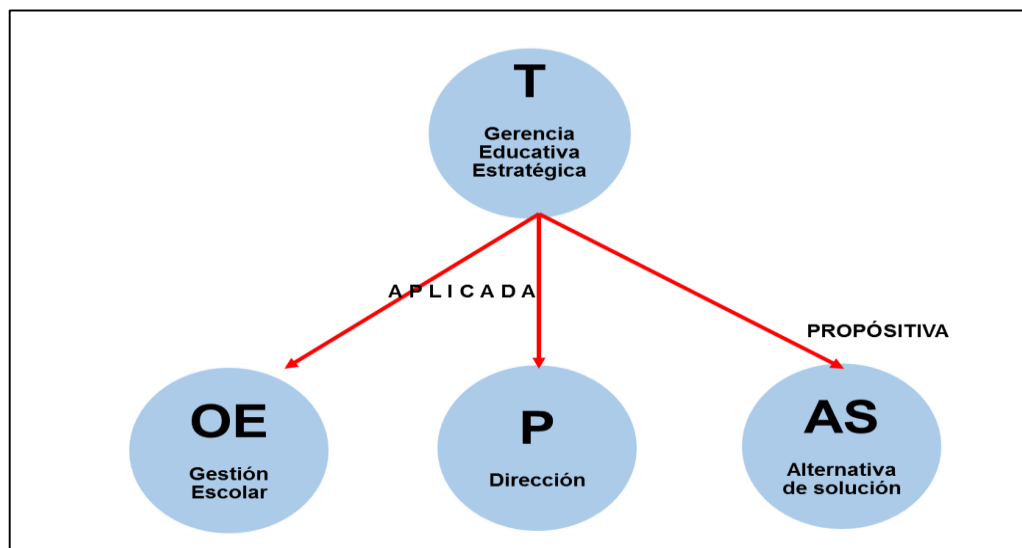
**Habilidades Conceptuales.-** Se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e

interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planifica.

## 2.3. METODOLOGIA

### 2.3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se ha asumido el diseño de investigación denominado “Diseño de investigación aplicada propositiva”, el siguiente esquema corresponde a este tipo diseño de investigación:



**Figura 3.** Diseño de investigación propositiva aplicada

**Dónde:**

- T** : Representa a la teoría
- OE** : Representa al objeto de estudio
- P** : Representa al problema
- AS** : Representa a la alternativa de solución

### 2.3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población y muestra de estudio estuvo conformada de la siguiente manera:

**Tabla 4:**

#### *Frecuencia de la población-muestral de estudio*

CARGO	PERSONAL SEGÚN NIVEL				TOTAL	
	PRIMARIA		SECUNDARIA		f <sub>i</sub>	%
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%		
Director designado	1	6	0	0	1	6
Docentes nombrados	6	35	7	41	13	76
Personal Administrativo	1	6	1	6	2	12
Auxiliar de educación contratado	--	--	1	6	1	6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

#### Alumnos según nivel y género

Grado	Primaria			Secundaria		
	H	M	Sub total	H	M	Sub total
4°				06	10	16
6°	12	17	29	-	-	-
Total Primaria			<b>29</b>	Total secundaria		<b>16</b>

**Fuente:** Tabla 1 y 2

De acuerdo con la tabla 4, se puede observar que la población muestral representada por los docentes- administrativos llega a un total de 17 y la población



muestral que representa a los estudiantes llega a un total de 45 de los cuales 29 corresponden al cuarto grado de primaria y 16 al nivel secundario.

### **2.3.3. MÉTODOS UTILIZADOS**

Se utilizó el método científicos de manera general y específicamente se emplearon los siguientes métodos:

- **Método descriptivo.** Ha brindado la presentación descriptiva de los datos, con una explicación que permite evaluar las dimensiones que determinan las dificultades en gestión escolar, lo que impide el cumplimiento de los objetivos institucionales e identidad institucional.
  
- **Método estadístico.** Permitió el procesamiento de la información recolectada en el trabajo de campo, en función de la cual se elaboran los cuadros y gráficos estadísticos.

### **2.3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **A. Técnicas**

Se utilizó la encuesta, debido a que permite con mayor objetividad apreciar las respuestas que emitan los integrantes de la comunidad educativa.

#### **B. Instrumento**

Se utilizó cuestionario de encuesta compuesto por una relación de preguntas escritas para que los miembros de los representantes de los estamentos que conforman la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud

Pérez” respondan por escrito. Sobre esta técnica Bernal (2006) nos dice que “es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas” (p. 177).

Esto no ha permitido conocer objetivamente la situación de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” y plantear la propuesta del Modelo de Dirección Educativa Estratégica.

# **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS Y PROPUESTA**

### 3.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### Nivel Descriptivo:

El estamento directivo que dirigía la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” tenía actitudes muy verticalistas e impositivas para cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la superioridad o lo señalado, muchas veces, en las normas legales, su labor la realizaba de manera individualizada, no consideraba la participación de los docentes, estudiantes, etc.

Sin embargo esta problemática y actitud de parte de la dirección ha sido superado con la Propuesta de del Modelo de Dirección Educativa Estratégica; es decir ha mejorado notablemente la gestión escolar, el desempeño docente y se ha reflejado en los estudiantes que han podido aprender conforme a los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica.

En tal sentido los resultados se presentan de manera comparativa; es decir la apreciación que han tenido cada estamento encuestado **antes** y **después** de la aplicación la **propuesta**.

En las siguientes tablas y figuras se muestra con mayor detalle estos resultados:

**Tabla 5:**

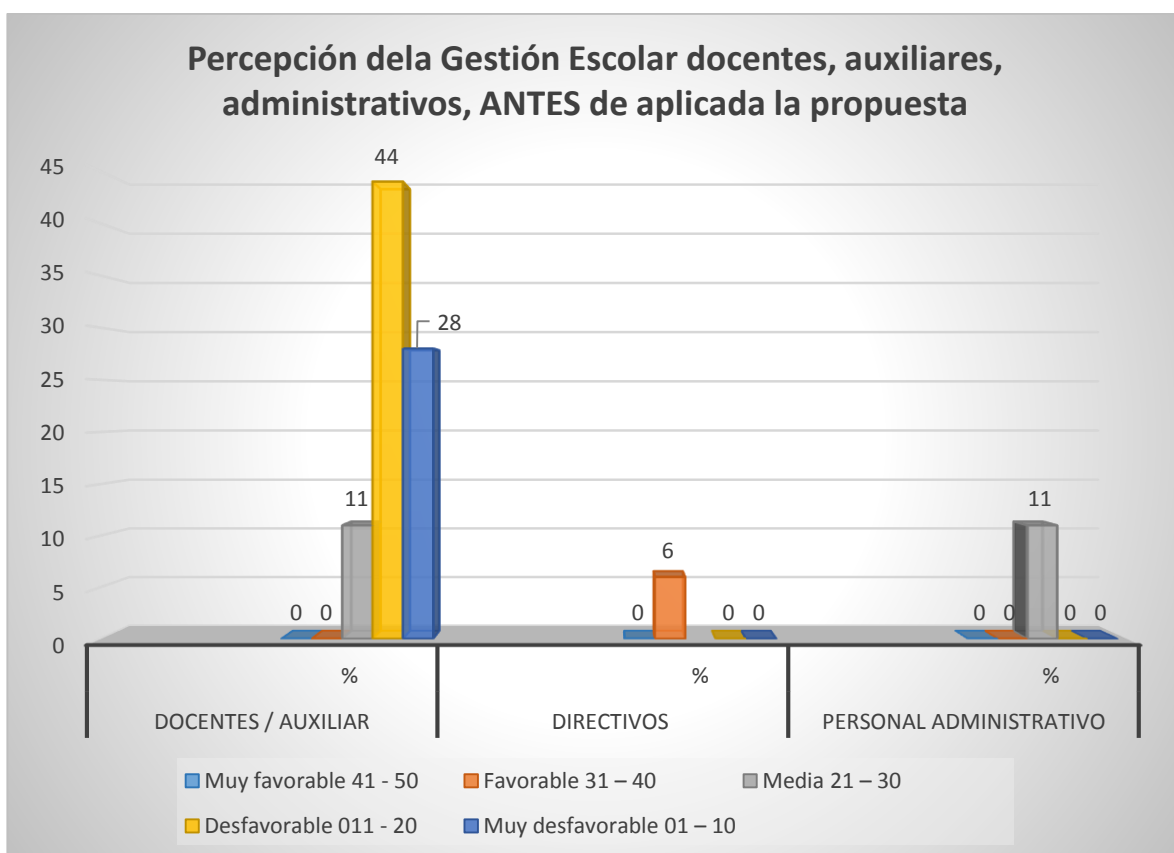
*Percepción de la gestión escolar según docentes, directivos, auxiliar y administrativos. ANTES de la aplicación de la propuesta.*

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA ESCOLAR	Escala	Docentes / Auxiliar		Directivos		Personal Administrativo		TOTAL	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Muy favorable	41 - 50	0	0	0	0	0	0	0	0
Favorable	31 - 40	0	0	1	6	0	0	1	6
Media	21 - 30	2	11			2	11	4	22
Desfavorable	11 - 20	8	44	0	0	0	0	8	44
Muy desfavorable	01 - 10	5	28	0	0	0	0	5	28
£	----	15	83	1	6	2	11	18	100

Fuente : Encuesta aplica

**Figura 4.**

Percepción de la gestión escolar



Fuente : Tabla 5

Según la tabla 5 y la figura 4, se puede observar que para el personal docente y auxiliar la gestión escolar es mediana para el 11 %, para el 44% es desfavorable y para el 28% es muy desfavorable.

Por su parte el personal directivo que representa el 6% considera a la gestión escolar como favorable y el personal administrativo que representa el 11% considera a la gestión escolar medianamente favorable.

**Tabla 6:**

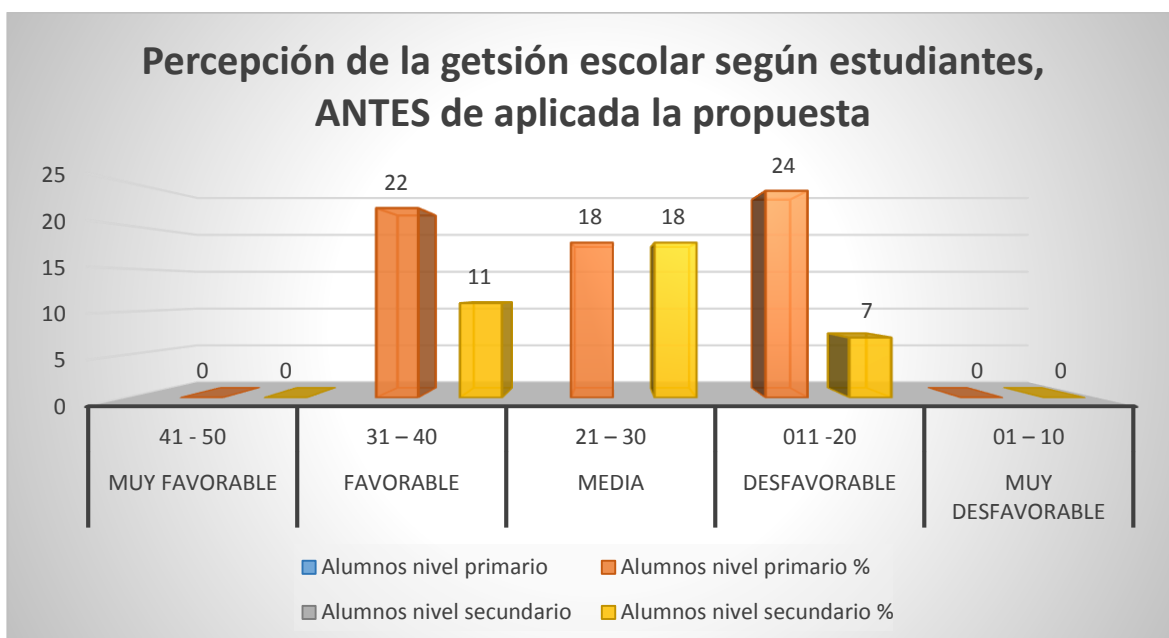
*Percepción de la gestión escolar según estudiantes del nivel primario y secundario, ANTES de aplicada la propuesta*

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA ESCOLAR	Escala	Alumnos nivel primario		Alumnos nivel secundario		TOTAL	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Muy favorable	41 - 50	0	0	0	0	0	0
Favorable	31 - 40	10	22	5	11	15	33
Media	21 - 30	8	18	8	18	16	36
Desfavorable	11 - 20	11	24	3	7	14	31
Muy desfavorable	01 - 10	0	0	0	0	0	0
£	----	29	64	16	36	45	100

Fuente : Encuesta aplica

**Figura 5.**

**Percepción de la gestión escolar según estudiantes**



Fuente : Tabla 6

Según la tabla 6 y la figura 5, se puede observar que para los estudiantes del nivel primario la gestión escolar es media o regular para el 18 %, en igual porcentaje la consideran los estudiantes del nivel secundario, así mismo 22% de estudiantes del nivel primario y 11% del nivel secundario consideran a la gestión escolar como favorable y el 24% de estudiantes del nivel primario consideran a la gestión como desfavorable del mismo el 7% del nivel secundario también considera que la gestión en su institución educativa es desfavorable.

Luego de aplicado la **Propuesta Modelo De Gestión Educativa Estratégica** la percepción cambio notablemente tanto en el estrato directivo, docentes, auxiliar, administrativo y estudiantes.

Las siguientes tablas y cuadros nos refieren esta información con mayor detalle:

**Tabla 7:**

*Percepción de la gestión escolar según docentes, directivos, auxiliar y personal administrativo, DESPUES de aplicado la propuesta*

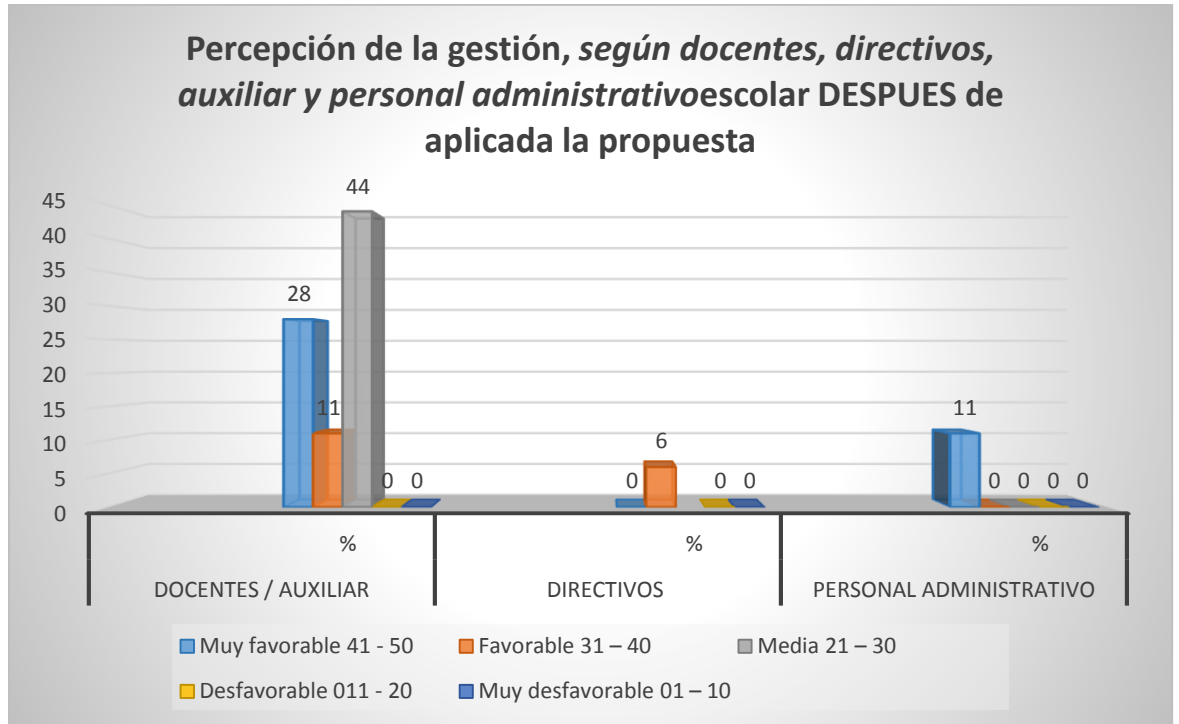
APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA ESCOLAR	Escala	Docentes / Auxiliar		Directivos		Personal Administrativo		TOTAL	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Muy favorable	41 - 50	5	28	0	0	2	11	7	39
Favorable	31 - 40	2	11	1	6	0	0	3	17
Media	21 - 30	8	44			0	0	8	44
Desfavorable	11 - 20	0	0	0	0	0	0	0	0
Muy desfavorable	01 - 10	0	0	0	0	0	0	0	0
£	----	15	83	1	6	2	11	18	100

Fuente. Encuesta aplica



**Figura 6.**

Percepción de la gestión escolar



Fuente : Encuesta aplicada

Según la tabla 7 y la figura 6, se puede observar que para el personal docente y auxiliar, luego de haber participado de la aplicación de Propuesta, perciben a la gestión escolar como medianamente favorable 44 %, favorable el 11% y muy favorable el 28% .

Por su parte el personal directivo que representa el 6% considera a la gestión escolar como favorable y el personal administrativo que representa el 11% considera a la gestión escolar como muy favorable.

**Tabla 8:**

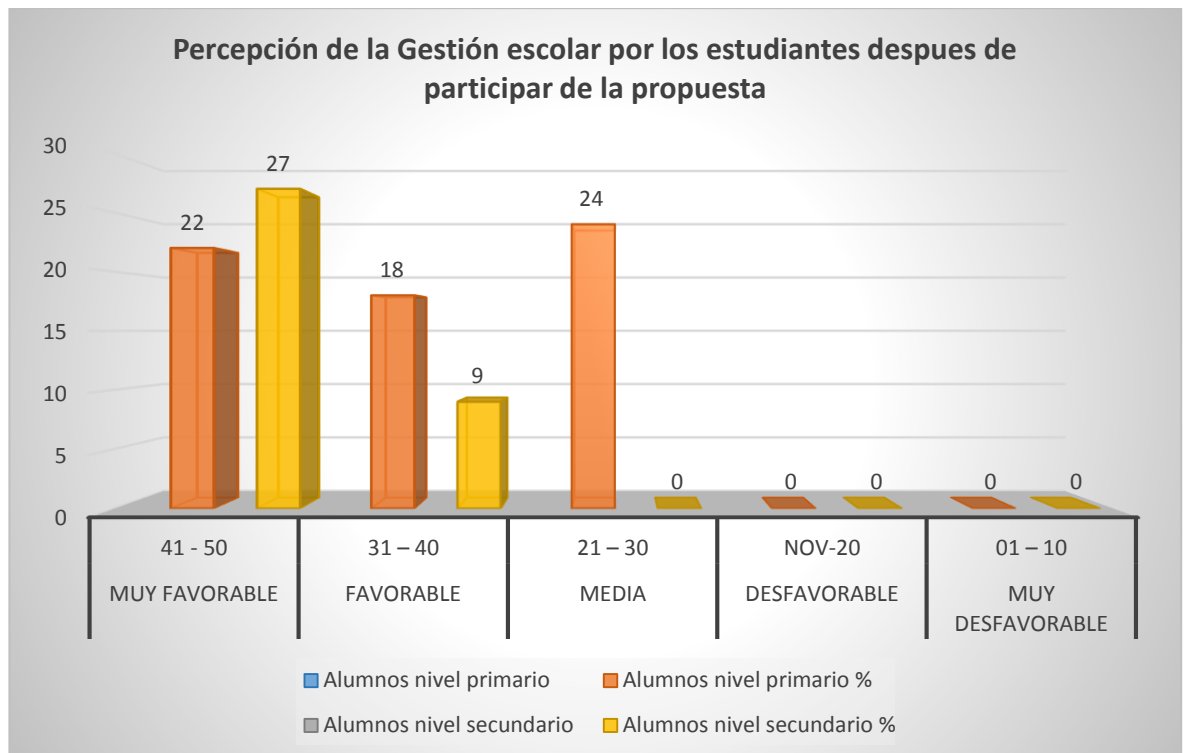
*Percepción de la gestión escolar según estudiantes del nivel primario y secundario, DESPUES de aplicado la propuesta*

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA ESCOLAR	Escala	Alumnos nivel primario		Alumnos nivel secundario		TOTAL	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Muy favorable	<b>41 - 50</b>	10	22	12	27	22	49
<b>Favorable</b>	<b>31 – 40</b>	8	18	4	9	12	27
<b>Media</b>	<b>21 – 30</b>	11	24		0	11	24
<b>Desfavorable</b>	<b>11 - 20</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Muy desfavorable</b>	<b>01 – 10</b>	0	0	0	0	0	0
£	----	<b>29</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente. Encuesta aplica

**Figura: 7**

Percepción de la gestión escolar según estudiantes



Según la tabla 8 y la figura 7, se puede observar que para los estudiantes del nivel primario después de haber participado activamente en la aplicación de la Propuesta de **modelo de Gestión educativa estratégica**, consideran a la gestión escolar como mediana para el 24 %, favorable el 18% y muy favorable el 22%.

Por su parte los estudiantes del nivel secundario que también participaron de la aplicación de la propuesta, el 9% consideran como favorable y el 27% consideran como muy favorable.

Todo nos permite afirmar que nuestra propuesta de modelo de gestión educativa estratégica ha logrado un cambio importante en la Institución Educativa N° 80416.

### **3.2. LA PROPUESTA:**

#### **MODELO DE DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRÁTEGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80416 “JAVIER HERAUD PÉREZ”**

##### **3.2.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

En términos generales una propuesta es un conjunto de actividades, operaciones y criterios que dirigen los procesos educativos de la organización dedicada a la formación sistemática.

Es decir es el diseño de una organización educativa para encaminar, dirigir y concretar la propuesta pedagógica.

La necesidad de dar respuesta a los problemas que se suscitan en la Institución de Educación N° 80416 “Javier Heraud Pérez” de Pacanga-Chepén, debe contemplar un imperativo de cambio en el modelo de gestión y de la Dirección Educativa en particular y éste puede ejecutarse siguiendo los postulados teóricos de Likert que propone un sistema participativo que implique la distribución de responsabilidades a los demás estamentos de la Institución Educativa.

Ello implica buscar altos niveles de compromiso de cada uno de los individuos en sus respectivos roles y funciones institucionales; asimismo, supone generar una organización con confianza y conocimiento claro de los objetivos en conjunto.

La propuesta del Plan de Modelo de Dirección Educativa Estratégica que se presenta se sustenta principalmente Drucker (2013), según él, la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos
- La productividad
- La rentabilidad
- Los recursos físicos y financieros

- El rendimiento y desarrollo del directivo
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa

Drucker explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización.

La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos y tiene que ver con:

**a) Horizontalización de las decisiones.**

Con la delegación de responsabilidades y verificación continua de los resultados.

**b) Mejoramiento de los sistemas de comunicación.**

Con fines de que la información institucional sea fluida y de dominio general.

**c) Fortalecimiento de la dinámica organizacional, del liderazgo y de las adecuadas relaciones interpersonales.**

Promoviendo el trabajo en equipo con grupos no siempre formales, resaltando la confianza mutua y ponderando las recompensas y estímulos a la buena función.

La investigación de Likert lo llevó a creer que la diferencia podría encontrarse en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales.

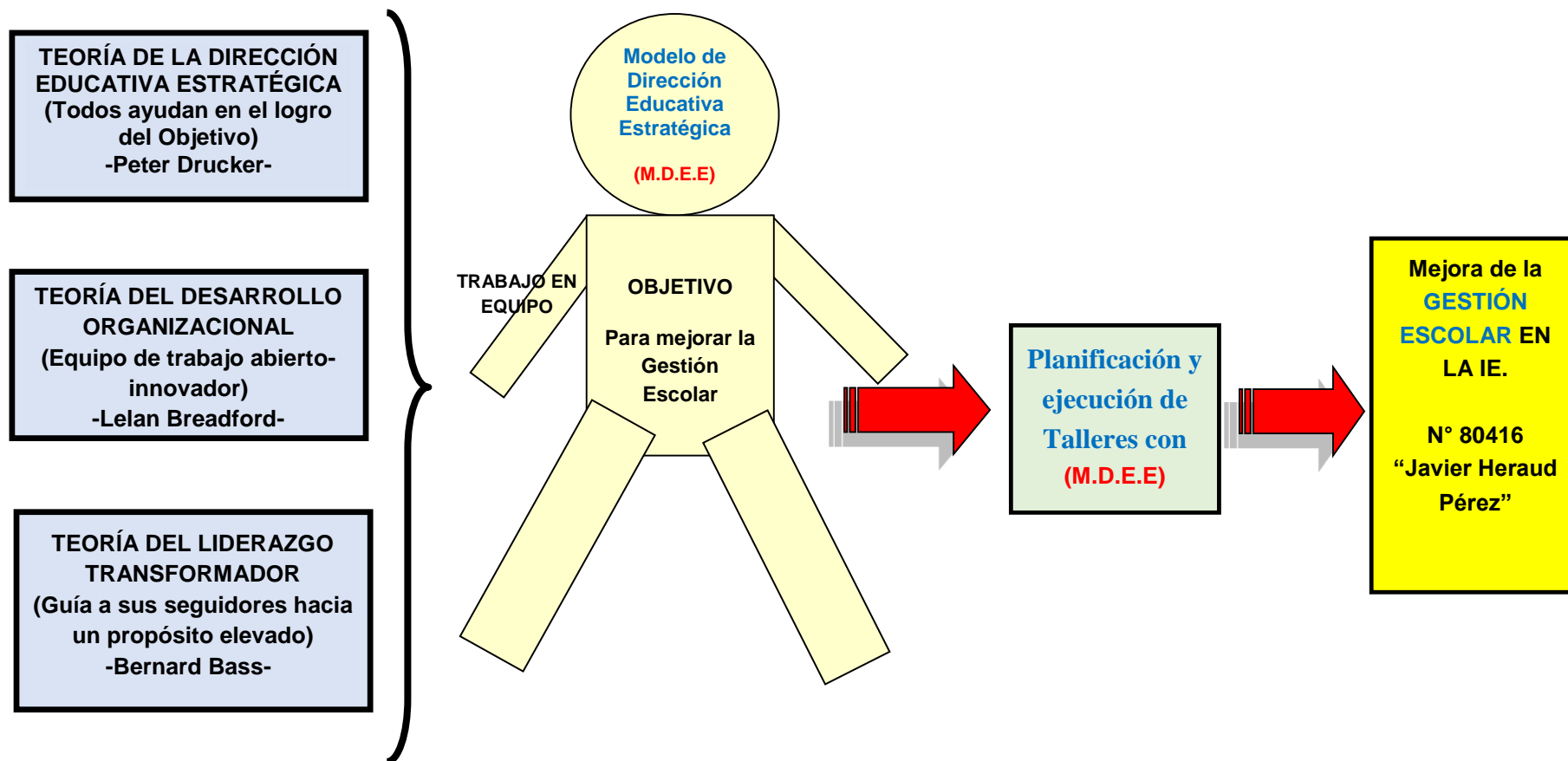
Por estas condiciones la propuesta planteada apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el

marco de los siguientes componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.

En base a todo lo indicado se espera que la **gestión escolar** adquiera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El siguiente gráfico esquematiza la propuesta:

## ESQUEMA DEL MODELO DE DIRECCIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA I.E. N° 80416 “JAVIER HERAUD PÉREZ”



El **Modelo de Dirección Educativa Estratégica** busca la mejorar la organización según los factores fundamentales que plantea el sistema participativo que propone Likert (autoridad compartida, participación, transparencia y motivación), con estrategias claras de **Gestión Escolar** y con propensión al involucramiento partiendo de los siguientes **principios**:

**A. Jerarquía, autoridad, toma de decisiones, control y evaluación.**

Estos principios comprenden el ejercicio de la autoridad y jerarquía sin entorpecer las competencias de ejecución propia de cada órgano. Asimismo la promoción del espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa. La toma de decisiones debe ser eficaz, oportuna, dinámica, responsable y comprometida en una determinada escala de valores tales como: La responsabilidad, el respeto, la libertad, la solidaridad, la honestidad y la fidelidad

**B. Unidad de propósito, participación y coordinación.**

Esto supone establecer un trabajo coordinado, armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa, canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas en favor de la concreción efectiva de los objetivos estratégicos y metas del Proyecto Educativo Institucional.

**C. Transparencia y comunicación.**

Lo que compromete al conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en la institución educativa (Reglamento Institucional) bajo los lineamientos del Ministerio de Educación. La lealtad y la responsabilidad con el trabajo que se realiza debe ser una constante en el seno institucional. Asimismo, la transparencia de la gestión escolar será de permanente comunicación a toda la comunidad educativa.



#### **D. Especialización funcional.**

Para el proceso de distribución de funciones se tomará en cuenta la especialización de cada miembro de la comunidad educativa. Asimismo, la actualización del cuerpo docente y administrativo debe ser permanente y obligatoria de acuerdo a las normas vigentes. En cuanto a la **estructura organizativa**, se plantea un cambio que responda a las aspiraciones de toda la comunidad educativa:

##### **a) Aspecto técnico pedagógico:**

- Elaboración de programas curriculares en el marco de una auténtica diversificación.
- Preparación de sesiones de aprendizaje motivadoras y activas mediante la correcta selección de materiales y pertinente utilización de los mismos.
- Elaboración y adquisición de material didáctico de acuerdo al grado de estudios y al modelo de aprendizaje que se comparte en la institución educativa.

##### **b) Relaciones humanas:**

- Relaciones humanas cordiales y fraternas entre todos los miembros de la institución educativa.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones contempladas en el PEI.
- Valoración del esfuerzo de los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organización de eventos que promuevan el mejoramiento de las relaciones humanas como implementación cultural y

educativa y proyección de muy buena imagen institucional en la comunidad.

**c) Aspecto administrativo:**

- Selección, evaluación y control del personal mediante la reestructuración administrativa de la institución educativa.
- Trabajo planificado y responsable del personal docente, estudiantes, etc.
- Mejoramiento, seguimiento y evaluación propositiva permanente de los demás estamentos de la institución educativa.
- La **dinamización de los instrumentos de gestión** será un proceso pertinente y correlacionado:
  - **El Reglamento Institucional** será un instrumento consensuado de apoyo dirigido a orientar el funcionamiento óptimo de la institución educativa, siendo conocido por toda la comunidad educativa.
  - **El Manual de Organización y Funciones** considerará la estructura organizativa, las funciones generales y las funciones específicas de los estamentos y personal que integran la institución educativa.
  - **El Manual de Procedimientos** contendrá el conjunto de acciones a realizarse en la institución educativa, con la descripción de los cargos y responsables, requisitos, actividades, especificaciones y flujogramas.

- **Los planes y proyectos** (Presupuesto del Plan Anual de Trabajo, Libros de Caja, etc.) se registrarán a la pertinencia de la gestión de recursos humanos, financieros y materiales en el marco de la equidad y la transparencia.

Finalmente, las **estrategias de Gestión Escolar** para el éxito estarán plateadas en función de:

**a) La participación:**

- Identificación con la institución
- Respeto y confianza entre los miembros de la institución educativa.
- Responsabilidad y solidaridad.
- Involucramiento como un eje fundamental de la gestión educativa.

**b) La delegación de funciones:**

- Asignación de tareas específicas con compartimiento de resultados.
- Legitimación de la autoridad y delegación de responsabilidades para obtener resultados.

**c) La motivación:**

- Compartimiento y valoración de los éxitos de los miembros de la organización.
- Estímulos para el óptimo rendimiento.

**d) El monitoreo y evaluación:**

- Verificación constante de los avances en materia de mejora de la gestión escolar.

- Definición de criterios para el asesoramiento y seguimiento de las actividades.

### **3.2.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA: MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **A. OBJETIVO GENERAL:**

Mejorar la gestión escolar de la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” de la localidad de Huaca Blanca Baja, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, región La Libertad, a través de la propuesta de un modelo de Dirección educativa estratégica administrativo basado en las necesidades actuales que demanda la institución.

#### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Consolidar las bases para un proceso de gestión, que oriente el rumbo institucional que persigue la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”
- Diseñar una estructura organizativa, que permita identificar claramente las líneas de mando y ubicación respectiva del personal de la IE N° 80416 “Javier Heraud Pérez”.
- Establecer un modelo de gestión escolar estratégica, que fomente la motivación del personal docente administrativo de la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”.
- Dotar de una metodología de sostenibilidad al nuevo modelo de Dirección educativa estratégica para garantizar la mejora de la gestión escolar de la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”.

### C. ESTRATEGIAS O LINEAMIENTOS DE ACCION

Las Estrategias de acción se han organizado en función a cada objetivo específico así tenemos:

<b>Taller 1: Mejoramiento del clima institucional</b>					
Propósito	Indicadores de éxito	Actividades	Responsables	Recursos	Duración
Consolidar las bases para un proceso de gestión, que oriente el rumbo de la institución que persigue la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor prestigio institucional, incrementado cada año.</li> <li>• Solidaridad institucional incrementada cada año.</li> <li>• Fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Ambiente de trabajo proactivo y empático.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Imagen institucional positiva</li> </ul>	<p>Capacitar al personal docente, administrativo y directivo en relaciones humanas y en práctica de valores.</p> <p>Realizar actividades sociales de camaradería y confraternidad.</p> <p>Celebrar y premiar la labor destacada de los miembros de la comunidad educativa.</p>	Las investigadoras	Proyector multimedia, equipo de cómputo, papel sábana, plumones,	12 horas

## Taller 2: Necesitamos mejorar la estructura organizativa

Propósito	Indicadores de éxito	Actividades	Responsables	Recursos	Duración
Diseñar una estructura organizativa, que permita identificar claramente las líneas de mando y ubicación respectiva del personal de la IE N° 80416 “Javier Heraud Pérez”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal directivo, docente y administrativo conocedores de sus funciones (responsabilidades).</li> <li>Nueva organización estructural dinámica y estratégica</li> </ul>	<p>Reestructurar el organigrama institucional a nivel nominal y funcional.</p> <p>Elaborar un manual de funciones contextualizado para la I.E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” y de acuerdo a la normatividad educativa vigente.</p> <p>Sensibilizar a toda la comunidad educativa para el cumplimiento de los ocho compromisos de Gestión escolar establecidos para la Educación Básica Regular</p>	Las investigadoras	Proyector multimedia, equipo de cómputo, papel sábana, plumones,	12 horas

**Taller 3: Establecer un modelo de dirección educativa estratégica**

Propósito	Indicadores de éxito	Actividades	Responsables	Recursos	Duración
Establecer un modelo de gestión escolar estratégica, que fomente la motivación del personal docente administrativo de la IE. N° 80416 "Javier Heraud Pérez".	Docentes comprometidos  Órgano directivo con mayor disponibilidad al cambio  Gestión escolar participativa.	Análisis de problemáticas en equipo.  Toma de decisiones en comisiones compartidas  Organización de equipos de trabajo para gestión escolar.  Cumplimiento de compromisos y responsabilidades  Difusión de logros alcanzados.	Las investigadoras	Proyector multimedia, equipo de cómputo, papel sábana, plumones.	12 horas

**Taller 4: Mejora continua y sostenida de la gestión escolar estratégica**

Propósito	Indicadores de éxito	Actividades	Responsables	Recursos	Duración
Dotar de una metodología de sostenibilidad al nuevo modelo de Dirección educativa estratégica para garantizar la mejora de la gestión escolar de la IE. N° 80416 "Javier Heraud Pérez".	Aceptación del nuevo modelo de gestión escolar  Docentes y estudiantes participes de la nueva gestión escolar estratégica.	Difusión de las ventajas del nuevo modelo de gestión escolar.  Cumplir permanentemente con las exigencias del nuevo modelo de gestión escolar  Promover la actitud de cambio enmarcado en el nuevo modelo de gestión escolar entre la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia)	Las investigadoras	Proyector multimedia, equipo de cómputo, papel sábana, plumones.	12 horas

## CONCLUSIONES

- El diseño y la aplicación de la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica mejoró notablemente la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”
- El diagnóstico de la problemática de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” permitió identificar el problema de investigación y plantear alternativas viables como la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica.
- La investigación se abordó con el sustento de las teorías de Peter Drucker, Lean Bradford y de Bernard Bass, las mismas que facilitaron la comprensión de las variables: Gestión escolar y modelo de dirección educativa estratégica.
- Se diseñó y se aplicó la propuesta de modelo de dirección educativa estratégica y con ello se mejoró la gestión escolar.
- Los niveles de apreciación de la gestión escolar que tenían al inicio el personal docente-administrativo y los estudiantes antes de la aplicación de la propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica, cambio significativamente luego de que todos participaron de la aplicación de dicha propuesta cuyo resultado final ha sido la mejora de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” de Huaca Blanca Baja, Provincia de Chepén, Región La Libertad.



## **SUGERENCIAS**

- Sensibilizar a todos los estamentos de la Institución Educativa para hacerles participe de la propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica y mejorar la gestión escolar.
- Comprometer al personal docente, estudiantes y padres de familia que se incorporen, en los años subsiguientes con el Modelo de Dirección Educativa Estratégica, de la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” para darle vigencia y sostenibilidad a la mejora de la gestión escolar.
- Conformar equipos de trabajo y brindar las orientaciones teóricas y metodológicas referidas al Modelo de Dirección Educativa Estratégica para que asuman el compromiso de poner en marcha la mejora de la gestión escolar.
- Difundir las ventajas de la propuesta de Modelo de Dirección Educativa Estratégica, obtenidas en la Institución Educativa.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, O. (2003). Gerencia y Marketing Educativo. Lima. Edic. Universidad Alas Peruanas.
- Caldwell, B. (2007). Dirigir la Escuela del Futuro. Universidad Alberto Hurtado, en Antofagasta, Santiago, Valparaíso-Viña del Mar.
- Calero, M. (1996). Hacia la modernización de la Administración Educativa. Editorial San Marcos. Lima.
- Caracheo, F. (2002). Modelo educativo (propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.
- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá, Editorial Mc Grall-Hill Interamericana.
- Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Edic. Mc-GrawHill / Interamerica.
- Drucker, P. (2013) Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Edic. Norma Bogotá.
- Fischman, D. (2005). El líder Transformador II. Primera Publicación. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Editorial Orbis ventures S.A.C. Lima-Perú.
- Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Crosby, P. (1996). Gestión, Calidad y Competitividad Primera Edición. Colombia.
- Ministerio De Educación-UNESCO (2011). Manual para Directores de Instituciones educativas, Primera Edición. Lima.
- Manes, J. (2003). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Aires. Edic. Granica. Buenos.
- Matsushita, K. (1996). Claves de un buen Gerente. Lima. Edic. Kyodai Trading Corporation S. A.
- Sallanave, J. (2002). La Gerencia Integral. Bogotá. Edic. Norma.

**A N E X O S**

**ANEXO: 1****CUESTINARIO PARA IDENTIFICAR NIVELES DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

I.E. N° 80416 'Javier Heraud Pérez'

FECHA: / / 2015

Estamento al que pertenece.

Directivo: Docente: alumno (a): **Instrucciones:**

Marque con una X, según su consideración respecto a cada una de las preguntas que a continuación encuentra.

Variable: Gestión Escolar	FRECUENCIA		
	Siempre	A Veces	Nunca
Ítems			
1. Se organiza talleres para orientar el proceso curricular.			
2. Se cuenta con plan de acompañamiento y monitoreo al proceso educativo.			
3. Se da a conocer el resultado del proceso de monitoreo en forma oportuna			
4. Todos los docentes conocen los instrumentos de monitoreo con anticipación			
5. Cuenta con proyectos de investigación, innovación e implementación actualmente			
6. Toda la comunidad educativa se compromete y se involucra en la labor educativa.			
7. Se promueva prácticas de vida saludable en el aula y en la Institución Educativa.			
8. Se hace uso adecuado y racional de los recursos con los que cuenta la Institución Educativa			
9. Se busca la participación e integración de la comunidad a través de convenios interinstitucionales			
10. Se promueve el respeto, la tolerancia y la equidad a nivel de aula y de institución educativa			
11. Se cuenta con diagnostica de necesidades y prioridades en la IE.			
12. Las alternativas para hacer frente a las necesidades surgen del consenso tratados en reuniones formales o asambleas			
13. Se promueve jornadas de reflexión sobre el desempeño profesional a nivel de docentes.			
14. Se promueve jornadas de reflexión sobre rol de los padres de familia respecto a sus hijos-estudiante.			
15. Se integra a docentes, alumnos, padres de familia, en la toma de decisiones.			