

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**ESTILO DE ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772,
PALAMBE, SALLIQUE, 2014.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

FLORENTINO TICLAHUANCA SANTOS

Asesor:

M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ

Jaén, Cajamarca – Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
FLORENTINO TICLAHUANCA SANTOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA:

**ESTILO DE ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772,
PALAMBE, SALLIQUE, 2014.**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
FLORENTINO TICLAHUANCA SANTOS

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro del Comité Científico

M.Cs. Enrique Vera Viera
Miembro del Comité Científico

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
Miembro del Comité Científico

Jaén, Cajamarca – Perú

2017

DEDICATORIA

A:

Mi querida esposa Jehnny

A mis hijos: Kelvin, Alex, Socorro y Robin

Por su persistente apoyo moral y económico, en la culminación de la presente investigación y hacer posible cristalizar mi anhelado sueño de ser un profesional competente al servicio de la humanidad.

A la memoria de mis padres:

Que desde el cielo me inspiran para seguir en esta lucha incansable de lograr con éxito los objetivos trazados, que es la culminación de mis estudios profesionales para brindar un mejor servicio en la educación de mis estudiantes.

Florentino.

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional por el financiamiento de los estudios de maestría.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por la acertada dirección y desarrollo de los estudios de maestría.

Mi agradecimiento a los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial al Maestro: Jorge Luis Becerra Muñoz, con quien compartimos invalorable reflexiones sobre la práctica pedagógica formándose de esta manera una genuina amistad durante el período de estudios; acompañándome en la ardua tarea de investigar.

A la Dra.: Marina Estrada Pérez, y al Dr.: Ricardo Cabanillas Aguilar, por haber completado el asesoramiento del presente trabajo.

A todos los docentes de la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, quienes apoyaron en el presente estudio; así como también a la comprensión de los padres de familia que de alguna manera se han involucrado para cristalizar la investigación.

Mi profundo agradecimiento a mis colaboradores, cuyos nombres quisieron tenerlo en el anonimato; pero sobre todo, mi agradecimiento a Dios, quien guió mis pasos para seguir adelante hasta la victoria final de conquistar mi grado académico.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ABREVIACIONES	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema.....	5
3. Justificación de la investigación.....	5
4. Delimitación.....	6
5. Limitaciones.....	7
6. Objetivos de la investigación.....	7
6.1. Objetivo General.....	7
6.2. Objetivos específicos.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación.....	8
2. Bases teórico – científicas.....	12
2.1. Teorías que sustentan la investigación.....	12
2.2. Marco Teórico conceptual.....	17
2.2.1. La organización participativa.....	17
2.2.1.1. Definición.....	17
2.2.1.2. Efectos de la participación en las organizaciones.....	18
2.2.1.3. La gestión participativa.....	19

2.2.1.4. La gestión participativa en la toma de decisiones.....	21
2.2.2. La gestión institucional.....	22
2.2.2.1. Definición.....	22
2.2.2.2. Gestión administrativa.....	24
2.2.2.3. Estrategia de gestión institucional.....	25
2.2.2.4. La planeación en la organización escolar.....	26
2.2.2.5. La autonomía en la gestión escolar.....	27
2.3. Definición de Términos Básicos.....	28

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación.....	30
3.2. Variables.....	30
3.3. Matriz de operacionalización de variables.....	31
3.4. Población y muestra.....	33
3.5. Unidad de análisis.....	33
3.6. Tipo de investigación.....	33
3.7. Diseño de investigación.....	33
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.....	34
3.8.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.8.2. Procesamiento de datos.....	34
3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	34

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la observación aplicada antes de la experiencia para medir el Nivel de gestión institucional con respecto al estilo de gestión participativa.....	35
4.2. Prueba de hipótesis.....	48
4.3. Discusión.....	49
CONCLUSIONES	53
SUGERENCIAS	54
LISTA DE REFERENCIAS	55
APÉNDICES/ ANEXOS	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Dimensión: Organización	35
Tabla 2. Dimensión: Participación	36
Tabla 3. Dimensión: Relaciones Humanas	38
Tabla 4. Dimensión: Administrativa	39
Tabla 5. Dimensión: Planeación	40
Tabla 6. Dimensión: Control	42
Tabla 7. Dimensión: Proyección	43
Tabla 8. Evaluación del objetivo general	44
Tabla 9. Evaluación del objetivo específico	46
Tabla 10. Prueba de hipótesis.	48

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Dimensión: Organización	35
Gráfico 2. Dimensión: Participación	37
Gráfico 3. Dimensión: Relaciones Humanas	38
Gráfico 4. Dimensión: Administrativa	39
Gráfico 5. Dimensión: Planeación	41
Gráfico 6. Dimensión: Control	42
Gráfico 7. Dimensión: Proyección	43
Gráfico 8. Evaluación del objetivo general	44
Gráfico 9. Evaluación del objetivo específico	47

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

OEA	: Organización de los Estados Americanos
UNICEF	: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
DO	: Desarrollo Organizacional
UCV	: Universidad César Vallejo
UNESCO	: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
MINEDU	: Ministerio de Educación

RESUMEN

El presente estudio de investigación denominado: Estilo de organización participativa y su influencia sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique, 2014; tiene como propósito determinar la influencia de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique, 2014. La investigación es de tipo aplicada, de diseño pre experimental. Para la recolección de datos se aplicó como instrumento una guía de observación en primera y segunda fase con una valoración al estilo de la escala de Likert adaptada y validada a través de juicio de expertos. La variable Gestión Participativa, constó de 03 dimensiones y 19 indicadores con una valoración de 57 puntos y la guía de observación para la variable Gestión Institucional, que constó de 04 dimensiones y 33 indicadores, aplicadas a 24 docentes, incluido al Director. Para el análisis de datos se utilizó medidas estadísticas descriptivas, en base a indicadores de frecuencias y porcentajes. Los resultados permiten concluir que hay una significatividad en la eficacia de la aplicación del estilo de gestión participativa en la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique, considerando que hasta antes de aplicar la experiencia, la gestión administrativa era mínimamente aceptable en un 48.33%, mientras que en la segunda fase; es decir, después de aplicada la experiencia se precisa que el 60.00% es satisfactoria. Se demuestra que existe una significativa influencia de 11.67% entre la variable estilo de gestión participativa y la gestión institucional.

Palabras claves: Gestión participativa, gestión institucional.

ABSTRACT

This research study: Style of participatory organization and its influence on the institutional management of N° 16772 School, Palambe - Sallique, 2014; has as purpose to determine the influence of a participatory organization style on the institutional management at N° 16772 School, Palambe - Sallique, 2014. This is a research of applicative type with a pre - experimental design. To collect data it was used a first and second phase observation guide as an instrument with the Likert scale-style assessment adapted and validated through the judge of an expert. The variable Participative Management consisted of 03 dimensions and 19 indicators with an assessment of 57 points and the observation guide for the variable Institutional Management consisted of 04 dimensions and 33 indicators which was applied to 24 teachers, including the Director. To analyze data, there were used descriptive statistical, based on frequency and percentage indicators. The results allow to conclude that there is a significant efficacy of the application of the participatory management style in the institutional management at N° 16772 School of Palambe, Sallique district, considering that even before to apply the experience, the administrative management was minimally acceptable in 48.33%, while in the second phase; after the experience has been applied, it is stated that 60.00% is satisfactory. It is shown that there is a significant influence of 11.67% between the participatory management style variable and institutional management.

Key words: Participatory management, institutional management.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta lleva por título: Estilo de gestión participativa y su influencia sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique, 2014, parte del conocimiento problemático diagnosticado, en el que resalta las limitaciones y deficiencias que existe en la gestión institucional; con un sistema rutinario de gestión, al azar y que no expresa una valoración positiva de participación de los actores educativos.

En la actualidad algunas instituciones educativas, especialmente las públicas; preocupa la manera como se vienen administrando, sin ningún criterio científico en administración, menos en gerencia institucional, observándose desatinos que desacreditan el nivel de prestigio que deben tener las instituciones educativas, además de los bajos rendimientos académicos en los estudiantes, en donde la ausencia de excelencia académica es un hecho cierto, tanto en EBR como en estudios superiores.

Esto es un gran desafío, no se puede seguir reproduciendo los problemas existentes, y en la condición de docentes con alta especialización, sí estamos en la capacidad de superarlos teóricamente y rebasarlos prácticamente debemos de asumir el reto para cambiar dicha situación.

En ese sentido se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique, 2014; con el propósito de determinar la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique.

Asumiendo un estilo de gestión participativa para mejorar la gestión educativa se formuló la siguiente hipótesis: Si se aplica un estilo de organización participativa basado en la teoría del desarrollo organizacional; entonces, influirá positivamente sobre la gestión institucional. Los resultados corroboran este supuesto.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos: El Capítulo I aborda el problema de investigación, se considera el planteamiento del problema, su formulación, la justificación, delimitaciones y los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico, en la que se ha puesto énfasis en las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

En el Capítulo III denominado marco metodológico, se consigna la hipótesis, las variables, variables, matriz de operacionalización de variables, población, muestra y otros aspectos que tienen que ver con la recolección de datos y el procesamiento estadístico.

En el Capítulo IV se presentan los resultados y la discusión a través de cuadros, el estado respecto a las variables consignadas en el estudio.

Finalmente se consideran las conclusiones y sugerencias, para reafirmar lo señalado en los objetivos planteados. Asimismo se especifican las referencias bibliográficas, apéndices y anexos respectivos. Esperamos que los resultados de la investigación sirvan como punto de partida para otras investigaciones.

El autor.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A través del tiempo, el problema educativo siempre ha estado latente como tema de debate, puesto que siempre se ha tomado como una política de gobierno, por la que se hacían pequeñas reformas, de acuerdo a los intereses partidarios y puntos de vista eminentemente políticos; por tanto, no había una política de Estado que permita una acomodación de los planes a la realidad nacional considerando sus características ecogeográficas e históricas y sociológicas.

La gestión en la escuela se ha movido por concepciones tradicionales, ésta, no ha podido responder a los desafíos y retos de la demanda de servicios educativos generados por los cambios vertiginosos del mundo moderno; por el contrario, los efectos del método de enseñanza frontal utilizado, basado en la copia y memorización, han dado como resultado aprendizajes escolares deficientes y en especial, los relacionados con las conductas académicas instrumentales, pues al no aprender decididamente a leer, a escribir y adquirir las nociones y operaciones matemáticas básicas, los niños pierden la oportunidad de desarrollar su real capacidad de construir categorías de pensamiento, de comprender qué representa el lenguaje (Agüero, 2007, p.12).

La gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural, se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo y reescribiendo, a lo largo de los años. Ramírez (2013)

En la actualidad algunas instituciones educativas, especialmente las públicas; preocupa la manera como se vienen administrando, sin ningún criterio científico en administración, menos en gerencia institucional, observándose desatinos que desacreditan el nivel de prestigio que deben tener las instituciones educativas, además de los bajos rendimientos académicos en los estudiantes, en donde la ausencia de excelencia académica es un hecho cierto, tanto en EBR como en estudios superiores.

Este hecho no puede seguir reproduciendo en la condición de docentes con alta especialización, sí estamos en la capacidad de superarlos teóricamente y rebasarlos prácticamente. Ahora bien, existen diversas lecturas de este proceso de construcción. Calero (2006, p. 21) consideran que los enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana, dentro de la cual se encontraría la gestión educativa peruana.

En el contexto nacional, los esfuerzos realizados actualmente son parte de las nuevas exigencias nacionales e internacionales de una gestión de calidad. Hoy, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas.

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno y la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar como en la administración pública y empresarial, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano.

Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

Alvarado (2009, p.17), sostiene que uno de los problemas tan o más gravitantes en la calidad educativa, por lo menos desde su perspectiva, radica en la deficiente, insuficiente y aun mediocre gestión ejercida por un gran sector – probablemente mayoritario – de los directivos de las instituciones educativas estatales y también no estatales, sobre lo cual poco se ha reparado, menos aún estudiado y por tanto no existen aún propuestas racionales y coherentes que ayuden a superar tales limitaciones.

La conducción o gestión de entidades educativas requiere de personal con una formación especializada, más allá de la formación pedagógica inicial, que seguramente ya lo tienen los directivos, pero esto no garantiza el éxito en la función directiva. Se requiere de un perfil específico para el cargo, en el cual debe primar la formación de una mentalidad gerencial, emprendedora, innovadora, motivadora y que se traduzcan en resultados concretos, que es precisamente lo que nos hace falta en la actualidad. Alvarado (2012)

En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural, son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana y peruana de gestión educativa en el ámbito internacional.

Esta reconstrucción teórica exige un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación.

En el contexto de las instituciones educativas en el Perú, se consideran todos los aspectos que conforman el entorno institucional para poder entender cómo se maneja ésta, cómo se direcciona y cómo es que se debe expresar en términos reales un desarrollo eficiente y eficaz de la gestión institucional frente a la sociedad civil. Por ejemplo, qué prestigio tiene la institución educativa, aparte de tener un buen maestro probo moralmente y de alta capacitación, además de otros aspectos que van a repercutir en la formación y los aprendizajes de los estudiantes.

La sociedad civil con respecto a los procesos de gestión en el ámbito educativo y sobre todo en todas las entidades públicas, lo ve como una cosa casi normal los actos de corrupción que proliferan, a pesar que son instituciones tutelares de la sociedad, flagelo que se ha quedado enquistado en las instituciones educativas tanto a nivel de Regiones de Educación como en las unidades de gestión educativas locales y ni qué decir de las instituciones educativa de todos los niveles, salvo ciertas excepciones, sencillamente porque el sistema lo permite, dado que cuando llega un gobierno regional lo primero

que hace es copar todos los cargos de confianza de gente inexperta y que sirven a los intereses del poder político, desnaturalizando la gestión institucional Antúnez (2008)

La idea principal en la que se basa una gestión institucional idónea es el hecho de favorecer y promover el cambio social y disminuir las desigualdades, por lo que debe implicarse toda la comunidad educativa. El sueño del nuevo tipo de escuela es fruto del diálogo y del consenso entre el mayor número de sectores implicados: profesionales del sistema escolar, educadores sociales, asociaciones, familiares, empresas, alumnado y sociedad civil (GOBIERNO DE CANARIAS, s/f.). La idea es transformar los centros educativos en comunidades de aprendizaje y gestión eficientes.

En la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, las instituciones educativas públicas, carecen de un modelo de organización escolar nuevo, sólo se movilizan por una norma jerárquica muy tradicional que es una jerarquía de jefes donde el mando sale de un superior para ser cumplida la norma sin tener que discutir, observar o sugerir. En este sentido, no hay nada que mejorar, es imposible, si es que no se rompe con esas viejas tradiciones de tramitar las órdenes.

En la observación realizada en la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique, provincia Jaén, hay un sistema administrativo deficiente e inadecuado, deficiente en la medida que no asume responsabilidades dentro de su entorno social educativo, no expresando una buena planificación, se desconoce de un presupuesto, no hay líneas estratégicas de trabajo, las relaciones humanas están deterioradas y el clima institucional está desequilibrado porque hay maestros que no estructuran bien su programación curricular porque no hay el Proyecto Educativo Institucional, así como no se identifican con la institución educativa en la medida que escapan a las responsabilidades de administración y solución de los problemas de los estudiantes.

La gestión institucional tradicional, bajo una jerarquía verticalista, tiene un carácter perverso, distraído de la organización escolar, cuya estructura no visiona para adelante, sino que vive el presente y ni siquiera hace una retrospectiva con la finalidad de enmendar errores presentes, situación que ha endiosado al administrador y en esa perspectiva sigue siendo el Jefe, que el que manda en todo el sistema y los demás tienen la obligación de cumplir lo que se les ordena,; en otras palabras no hay participación activa en el quehacer de la gestión institucional de parte de los demás trabajadores.

También se advierte una carencia de participación de los actores educativos, pero además hay un pleno desconocimiento de la teoría científica de una administración gerencial para poder identificar los problemas sustantivos y darles solución en el plano que se merecen, no existe un diagnóstico para reconocer las falencias, las amenazas que existen y que dan pie a una desorganización no se toma en cuenta las experiencias innovadoras de las demás instituciones públicas y privadas.

Hay que reconocer que como potencialidad el trabajo participativo es esencial en el contexto. Por otra parte, los maestros de aula no participan de la gestión porque creen que esto es exclusivo de una persona con jerarquía de director y ésta a la vez, no tiene capacidad de convocatoria.

2. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique, 2014?

3. Justificación de la investigación

La preocupación de la sociedad es mejorar la educación, no sólo es el proceso enseñanza – aprendizaje, sino además, en todos los procesos que la conforman, como la gestión administrativa y de la proyección hacia la comunidad; en términos generales, la gestión institucional.

En este sentido, se evalúa el tipo de gestión que se desarrolla y se propone planteamientos coherentes para una gestión eficiente en la institución educativa, para impulsar al desarrollo integral de la escuela, de una manera eficaz. Para ello, se debe contar con maestros y maestras de calidad; administrativos, capaces de expresarse y convivir coherentemente, desarrollar un pensamiento crítico y creativo que le permita tomar decisiones adecuadas y solucionar problemas para, lo que se expresará en el desarrollo institucional.

Si bien en la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito de Sallique, provincia Jaén; tiene un deficiente desarrollo en la gestión institucional con un estilo tradicional, nosotros proponemos desarrollar un tipo de gestión participativa, cuya característica es socializar la gestión, beneficiando al desarrollo institucional, dentro de

un marco estratégico de acciones, cuyo fin primordial es el desarrollo integral del sistema educativo en la institución escolar.

La presente investigación aporta un sustento teórico, puesto que habiendo contrastado con la literatura científica esbozada en el marco teórico con la información empírica del contexto, surgen nuevas ideas de la administración involucradas en la gestión institucional, en una amplia visión de cambio institucional.

En su valor práctico, la presente investigación permitió valorar las potencialidades que tiene cada actor educativo en su seno organizacional y aplicar el nuevo modelo de organización escolar.

Definitivamente, el estudio es relevante porque caracteriza al estilo de gestión participativa como estrategia para una óptima gestión institucional. En esta perspectiva, se viene construyendo una institución educativa de prestigio, con solvencia profesional de los maestros y de expresa voluntad de servicio hacia fuera, con una proyección social sostenible en el tiempo, por lo que se plantea la presente investigación.

4. Delimitación

La presente investigación tiene un alcance local, considerando que se hace el estudio en la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique, provincia Jaén, departamento Cajamarca; sin embargo, por su trascendencia es universal dado que puede aplicarse a cualquier contexto educativo del Perú, Latinoamérica y el mundo.

En su delimitación temporal, cabe recordar que es un tema que reviste importancia en el tiempo, considerando que la gestión participativa como ejemplo, no solamente debe quedar estático en el tiempo, puesto que es un buen procedimiento de gestión para la administración, se puede universalizar en el tiempo.

Tiene una delimitación epistemológica, en la medida que la trascendencia científica del tema de estudio, incorpora conocimientos y teorías probadas a la gestión educativa de una institución pública en el modelo de participativo y con ello favorecer a las nuevas generaciones que tendrán un buen desarrollo social.

5. Limitaciones

En el curso de la investigación se encontraron varias limitaciones: económicas, de tiempo y de escasez de fuentes bibliográficas. Al respecto, el investigador tomó todas las precauciones en forma oportuna de modo tal que se fueron superando y para ello, se tuvo que adecuar el presupuesto personal del investigador, mermando sustancialmente los gastos que se ocasionaron. Lo mismo sucedió en cuanto al tiempo, ya que se estructuró un registro de trabajo, adecuando el tiempo a las diversas ocupaciones del investigador. Con lo relacionado a la escasez de fuentes bibliográficas se tuvo el asesoramiento de profesionales en investigación y además se recurrió a la bibliografía de la plataforma informática para superar esta limitación.

6. Objetivos de la investigación

6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe, distrito Sallique, Jaén, 2014.

6.2. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar el estado situacional de los aspectos administrativo, planeación, control y proyección de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique.
- b) Aplicar un estilo de organización participativa en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique.
- c) Evaluar el estado situacional de los aspectos administrativo: planeación, control y proyección de la gestión institucional, luego de aplicado un estilo de gestión participativa, en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

Para fundamentar teórica y científicamente la presente investigación se ha recurrido a indagar los antecedentes que pudiera haber, investigaciones referidas al proceso de trabajo cooperativo con relación a la gestión escolar. Sin embargo no se encontraron investigaciones directamente relacionadas con el objeto de estudio, sino más bien relacionadas de manera indirecta a través de una u otra variable que va a servir para la discusión de la propuesta.

A nivel internacional

Mendoza (2009) en su tesis de post grado titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional”, desarrollada en la Universidad César Valle, Piura, Perú; estudio que trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas, agregado a ello la falta de participación activa de los maestros en la gestión.

En efecto, el caos institucional en nada ayuda a sostener una gestión institucional de calidad para lo cual se requiere de la participación activa y total de los actores educativos

García (2009), en su tesis titulada: La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de Baja California, tesis para optar el grado de maestría en el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, México, concluye que: la gestión es participativa cuando de manera cooperativa todos contribuyen en la gestión, siendo esto un factor imprescindible e inevitable para el éxito de toda gestión. Por su parte es necesario una formación especializada del director, ya que por la naturaleza del puesto, el cual implica las relaciones interpersonales, las características de la personalidad se encuentran a flor de piel en el desempeño de las funciones directivas, dejando en claro que

la participación plena de los docentes es un factor básico para lograr resultados satisfactorios en materia de gestión.

La identidad corporativa es la que le da sintonía, unidad y coherencia a la gestión institucional, para ello, los actores educativos deben estar plenamente convencidos que el plan de mejora que se proponen hace es real y tiene fundamento teórico y que se planea acciones en forma estratégica, lo que le dará imagen y prestigio.

Echebarría, et al (2005, p.78), cuya investigación se denomina: Responsabilización de la gestión institucional, tesis de grado realizado en la Universidad Central de Venezuela, concluye que la responsabilización de la gestión pública tienen que ser comprendidas como medios útiles para mejorar la gobernabilidad y gobernanza democráticas, a través del incremento de las competencias estratégica y operativa general del Estado, de la capacidad de dirección del liderazgo político-institucional y del control democrático de la sociedad sobre la gestión pública.

En efecto, hay una responsabilidad de parte de quienes asumen la dirección de una institución educativa o cualquier entidad pública o privada, ésta debe estar altamente enraizada en un sustento científico, filosófico, sociológico y axiológico que permita a los actores actuar con gran responsabilidad y acierto para el éxito institucional.

Ascoy (2002, p.82) en su estudio denominado: “Aplicación de un modelo de evaluación institucional basado en el enfoque estratégico en la valoración de la calidad de gestión educativa del Centro Educativo Santa Rosa de la ciudad de Trujillo”; tesis para obtener el grado de maestría, llega a la conclusión que: En este estudio se formuló un diseño de evaluación para obtener información válida y confiable y de sus resultados encomiables habiendo generado una optimización en el clima institucional, lográndose algunos éxitos, además de concluir en la elaboración del PEI, PAT y RI, así como otros documentos que viabilizaban la gestión escolar en un marco de cooperación de sus integrantes. Considera que la gestión educativa es sistemáticamente evaluada. Además, manifiesta que el nivel de calidad de los documentos de gestión pedagógica y administrativa del colegio aparte de no estar actualizada.

Antecedentes nacionales

Seperak (2010), en su tesis de post grado: "Participación de los docentes y alumnos como actores estratégicos en la escuela. Estudio de caso con alumnos de

secundaria en una escuela bicultural privada de Lima". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, concluye que: cuando los actores educativos participan activamente en la gestión, la institución educativa crea valor agregado, los servicios y especialmente el proceso enseñanza – aprendizaje es óptimo, beneficiándose de manera directa los estudiantes. (Escalante Frisancho, 2009)

El Proyecto de Innovaciones Educativas en el Distrito de Independencia, que agrupó a cinco instituciones de Lima y el grupo de empresarios Perú 2021 “Una Nueva Visión”, en convenio con el MED. Las áreas de intervención para las escuelas fueron: Desarrollo de la gestión, desarrollo pedagógico, desarrollo de servicios básicos y de servicios complementarios de sostenibilidad del proyecto (evaluación y sistematización de los programas, diseminación, difusión y replicamiento del proyecto en otros escenarios). Los centros educativos seleccionados pertenecen a zonas urbano-marginales del distrito, ubicadas en el cono norte de Lima.

Este proyecto buscó intervenir en el conjunto de la vida escolar y movilizar a todos los agentes, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de la educación básica. Se propuso aplicar una propuesta curricular globalizada por competencias, desarrollar una gestión más participativa y eficiente e implementar servicios complementarios que brinda mejores condiciones para el aprendizaje de los niños. La capacitación permitió en que 06 instituciones formularon propuestas curriculares y las presentaron antes o durante la experiencia del PIEDI. (Rubio, 2011, p.66)

Cosser (2010), en su estudio: "La participación en la toma de decisiones de los docentes y padres y madres de familia en una institución educativa estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado; concluye que: se reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en las escuelas, y los parámetros de participación de los actores educativos como son los maestros y Padres de Familia dentro del marco legal, así como la interacción de los padres y madres que conforman este estamento. Es una investigación de tipo cuantitativo, el estudio de los resultados son expresados a través de la estadística porcentual. La variable de estudio fue la participación en la toma de decisiones.

Ferradas (2004, p.72), en la tesis de post grado: “Modelo de Evaluación Calidad Educativa para mejorar la Gestión Institucional del Colegio Particular La Inmaculada de la ciudad de Trujillo”, sostiene que la implementación del modelo permite visualizar las debilidades y fortalezas del colegio, para implementar las medidas correctivas y mejorar la gestión institucional. Plantea una propuesta de modelo de evaluación y sus objetivos son: Contar con una metodología institucional a nivel del centro educativo, que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa; promover la ejecución de la evaluación institucional en la Institución Educativa, con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, como parte esencial del mejoramiento de la institución y proporcionar información oportuna y apropiada a la Dirección, sobre el nivel de eficiencia y/o deficiencia a fin de que se puedan aplicar los reajustes que sean necesarios.

De sus resultados se ha tomado en cuenta que del enfoque de nueva organización escolar, se ha facilitado la coordinación y comunicación horizontal, ayudando a comprender lo que sucede, impulsando el diálogo y la participación, permite tomar decisiones racionales, ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial, permite corregir los errores, ayuda a intensificar el esfuerzo en lo sustancial, permite aprender nuevas cosas, hace ganar coherencia al equipo docente, se convierte en un ejemplo para los estudiantes, y ayuda el perfeccionamiento del profesorado.

Chuye (2007), en su investigación: “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima.” Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados; concluye: observar la escuela desde adentro, permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación.

Antecedentes regionales y locales

Rinaycuna (2013), en su tesis de post grado “Estrategia de gestión participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en la institución educativa N° 17532, El

Triunfo, distrito San José del Alto, provincia Jaén, región Cajamarca, año 2013”, concluye que: la participación de los docentes dinamizan la gestión institucional, impulsan desarrollo y mejoran las relaciones interpersonales, requisitos esenciales para un buen prestigio institucional.

2. Bases teóricas científicas

2.1. Teoría que sustentan la investigación

Teoría del Desarrollo Organizacional

Bennis (2008, p.21), considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Sheparden la Standard Oil Company Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Fred (2003, p.12) presenta al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Ferrer (1976, p.12) el D.O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Al efecto Bennis (2008: p.22), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Faria (2000, p.15), dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

En principio, desarrollo organizacional es todo cambio planeado. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. Es un proceso planeado de

modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización que visualiza una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella. Trejo (2008)

El Desarrollo Organizacional, es una respuesta de la organización a los cambios. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. También abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. Saad (2016)

Señala Tejo (2008), que el Desarrollo Organizacional, percibe con claridad lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide que debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización, se basa en las ciencias del comportamiento, se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambio conscientes y racionales.

Características del desarrollo organizacional

Según Trejo (2008), el Desarrollo Organizacional tiene las siguientes características:

1. Enfocarse a la organización como un todo. El DO involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
2. Orientación sistémica. El DO se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.

3. Agente de cambio. El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
4. Solución de problemas. El DO enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción o sea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesarios para resolverlo.
5. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El DO descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
7. Retroalimentación. El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.
8. Orientación situacional. El DO sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
9. Desarrollo de equipos. El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
10. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

Fundamento sociológico de esta teoría

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

Teoría de la complejidad

Edgar Morín plantea el desarrollo del pensamiento complejo como una estrategia para interpretar y comprender los diversos fenómenos sociales, políticos, económicos, culturales que ocurren en el mundo como consecuencia de los avances de la ciencia y la tecnología. El término complejidad para Morín (2003, p.41), tiene un origen latino conformado por *complectere* que significa “trenzar”, “enlazar”, con el prefijo “com” tiene un sentido de dualidad de dos elementos opuestos que se enlazan íntimamente pero no anula su dualidad. En castellano, la palabra complejo aparece en 1625, con su variante *complexo*, viene del latín *complexus*, que significa “que abarca”, participio del verbo *complector* que significa “yo abarco, abrazo”. (Reynoso 2007, p.7)

En este sentido, complejidad para el autor, significa tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituye el mundo fenoménico. La complejidad no es complicación. La complejidad recupera al mundo empírico, la incertidumbre, la incapacidad de lograr la certeza, de formular una ley eterna o de concebir un orden absoluto. El pensamiento complejo, es la capacidad del individuo para comprender las cosas y fenómenos considerando una serie de elementos que se interaccionan y retroaccionan en los fenómenos y su relación con otros fenómenos.

Pensar de forma compleja, le permite al individuo ser capaz de considerar la incertidumbre de los hechos y fenómenos, no considera el conocimiento como absoluto sino que es perfectible a medida que el individuo sea capaz de comprender los diferentes estados de los fenómenos. La realidad que percibe el ser humano, la comprensión de su propia existencia, los conflictos sociales, las relaciones comerciales, los sistemas de producción, la necesidad de cómo mejorar la calidad de las escuelas cuando no hay un trabajo coordinado; son procesos complejos porque están relacionados.

“La calidad de la educación sólo puede ser viable si los esfuerzos se concentran en transformar, con los docentes, la cultura de la institución escolar, desde su complejidad. A su vez sin el concurso del profesorado y los directivos, ninguna reforma de la educación tendrá éxito”. (UNESCO 2007, p.1).

Relacionando esta concepción a la complejidad de Morín, vemos que nuestra toma de decisiones en el campo educativo no ha sido por historia la más privilegiada, empezando por los modelos educativos que son copias de España, Francia, Colombia, Chile; aplicadas en Perú. No concebimos hasta hoy un modelo propio de educación, existe limitaciones para alcanzar una inversión más del 3% que está asignada en una duplicidad de años. En 13 países de América Latina se ha puesto en marcha la evaluación docente por desempeños, que en muchos países aún no se ha concretizado y en otros ha abierto mucha polémica rechazando muchas veces la cultura de la evaluación docente. La incertidumbre tiene que entrar a procesos de cultura de cambio de mentalidad, de comprensión, para poder recibir nuevos conocimientos para alcanzar un orden en la misión y visión.

En palabras de Morín, lo que es tejido junto *complexus* hecho realidad, necesita ser comprendida, y a partir de ello entrar en un proceso de metamorfosis, es decir un cambio, pasar de un estado a otro que revolucione el estado actual en que se encuentra el sistema educativo. Por ejemplo se necesita una educación sobre la naturaleza del conocimiento mismo, una formación interdisciplinaria sin dispersión del saber para concebir los problemas fundamentales y globales como una unidad.

En conclusión, tanto la teoría de sistemas como la complejidad facilitan razonamientos y nuevas perspectivas de cambio para alcanzar la calidad en la gestión educativa en cada una de las instituciones. Mirar las perspectivas presentes y futuras, sin que signifique una incertidumbre negativa, sino que a partir de sus fortalezas y debilidades asuman un cambio con escuelas abiertas, dinámicas, y que la complejidad que encuentren en la gestión misma al direccionar las estrategias, les de apertura a los actores educativos, hacia mejores niveles de razonamiento y preparación, frente a las consecuencias de la época actual que no se puede predecir, pero se necesita estar preparados.

2.2. Marco teórico conceptual

2.2.1. La organización participativa

2.2.1.1. Definición

En opinión de Ramírez (2010, p.8), caracterizar la gestión o la participación por sí mismas suponen un conjunto de complejidades; no obstante, y asumiendo los riesgos concomitantes, se estima oportuno contextualizar ambos términos, al menos, en sus alcances generales, antes de acercarse a lo que conllevan ambos vocablos.

Señala asimismo, que la gestión, por una parte, da cuenta del hacer y por ende, se vincula con todo lo que concierne a la dinámica organizacional. Incluye la cultura, clima, políticas y prácticas de personal, liderazgo, estilos de dirección, resolución de conflictos y todo aquello que comprende el funcionamiento de la organización como el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control.

Ahora bien, una primera aproximación al tema de la gestión participativa, lleva a concluir que no existe consenso sobre su definición, significado y alcances, pues la

literatura emplea diferentes términos para referirse a esta temática como: democracia corporativa, democracia organizativa, autogestión (self-management), participación de los trabajadores, cogestión, codeterminación, control por los trabajadores, participación en la dirección, democracia participativa en el trabajo, democracia en el lugar de trabajo, auto-empleo, auto-gobierno, dirección participativa, dirección de alta implicación, auto-desarrollo o democracia económica. Ramírez (2000)

Así de este modo, la gestión participativa tiene una perspectiva política y social que implica redistribuir en el entorno de la organización y reconoce como causa la contradicción existente entre la situación del trabajador como ciudadano en una sociedad que le ofrece distintas opciones para participar en la adopción de decisiones, y su condición en la empresa en que se desempeña, donde carece de esas oportunidades o bien ellas son muy limitadas.

La gestión participativa, se fundamenta en principios generales de la administración. “Uno de ellos es la comunicación, que debe ser frecuente, fluida y rápida, y parte del hecho de que no basta con aportar ideas, sino que es indispensable justificarlas por medio de criterios válidos”, según Chiavenato (2002, p.9)

2.2.1.2. La participación

En una organización, la participación no es simplemente el concurrir a ella, ser parte de ella, esto va más allá de la presencia física, significa actuar, hacer algo, es una participación actuante, dinámica, productiva.

En este sentido Robirosa (2012), la palabra participación, a su vez, despierta en los gestores de estilo vertical una imagen de masivas, largas, desordenadas y poco conclusivas sesiones de debate, donde todos opinan y es difícil resolver algo. Esta imagen se basa en una concepción simplista y única de la participación. Pero la participación puede tomar muy distintas formas: una consulta, una votación, un relevamiento de opiniones o ideas, reuniones parciales con diferentes grupos, etc. Es claro que cada forma de participación en decisiones de gestión puede ser la más apropiada para determinadas situaciones de la organización o tipos de decisiones a tomar.

En efecto, la participación significa tomar parte, asumir un compromiso de trabajo, compartir alguna actividad, actividad o interés. Sin embargo, hay que distinguir dos tipos de participación, una activa y otra pasiva, pero la clase trabajadora, en los centros de producción es una participación activa.

Rodríguez (2008), manifiesta que la expresión «participación» puede tener un sentido y alcances hasta niveles inaprensibles, si es que no se acota a la perspectiva de una disciplina o enfoque concreto. Además, la misma puede interpretarse de forma diferente por las personas en diversos países, sin perder de vista que con el mismo término se está haciendo referencia a realidades muy distintas.

En términos generales, la participación permite la solución de problemas y mejora la efectividad de los grupos de trabajo, cumpliendo las metas programadas y participando en la toma de decisiones siguiendo un proceso estructurado de discusión, lo que en definitiva mejora ostensiblemente la efectividad del trabajo.

2.2.1.3. La gestión participativa

Se define la gestión participativa como una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales”. (Pérez, 2006)

En opinión del mismo autor, La gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación que ascienden desde los trabajadores a la dirección. De cualquier manera, la alta dirección o la administración recoge las inquietudes, los intereses y demandas de los participantes para evaluarlas para la toma de decisiones y si corresponde aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales, porque será parte de la productividad de los trabajadores.

Existe una gestión participativa cuando los trabajadores de base y la administración desprenden iniciativas creativas en todos los niveles de la organización, las mismas que luego de evaluarlas se concretizan si son pertinentes, produciendo una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva para la empresa o institución como es en este caso que nos avoca a investigar.

La gestión participativa se fundamenta en una buena política de comunicación interna, que estructure y canalice el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos (equipos o áreas) o individuales que forman parte de la misma organización. D'Silva (2014)

Para lograr que la gestión participativa sea efectiva y exitosa será necesario contar con una educación y capacitación constante de los trabajadores, un rediseño organizacional permanente, de manera de crear equipos de trabajo y acercar las decisiones, entregar autonomía y responsabilidad. Este modelo de gestión considera como premisa fundamental que no es posible el mejoramiento continuo de los procesos sin la contribución de los empleados y que las mejoras y correcciones serán más óptimas en la medida que sean efectuadas por aquellos más cercanos al proceso o la decisión (Heller, Pusic y Strauss, 2007).

La gestión participativa Significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones (Hermel, 2000).

Sander (2005), estudioso de la educación y de la gestión educativa (Encargado de Educación de la OEA); en su artículo Gestión Educativa y Calidad de Vida define la gestión educacional como proceso mediador de la escuela y la universidad para mejorar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en sentido general en el que se presenta la participación como estrategia por excelencia para producir desarrollo y cambio social.

En esta tesis, tomando en cuenta la concepción anterior de Sander, se considera que la gestión educacional constituye un proceso mediador entre la sociedad, sus demandas educativas y el sistema educacional; en el que intervienen procesos de

planificación, organización, dirección y control de la acción educativa, con la participación de todos los actores sociales, para contribuir a alcanzar los fines y objetivos propuestos.

La gestión participativa, según Malpica (2011), se produce cuando las personas y los grupos tienen espacios, no sólo para expresar sus ideas, sino también para intervenir en las tomas de decisiones y ejercer influencias en los rumbos de la institución, en sus formas de funcionamiento.

La idea de participación en el proceso educativo es enfocada por Castellanos, según Báez (2015), como una necesidad y un derecho humano que presupone la profunda interacción y comunicación grupal y la implicación de personalidades que comporten el sentido de las actividades que realizan, y la construcción de soluciones a su práctica social. Esto constituye la concretización de una democracia participativa que muchos administrativos le temen porque presuponen una injerencia, pero en verdad cuando participan todos, es más productivo el trabajo porque.

2.2.1.4. La gestión participativa en la toma de decisiones

Gento (2009), en su libro *La participación en la gestión educativa*, concibe la participación como la acción de intervención de una persona o grupo social en la toma de decisiones de carácter político, cultural y económico en diferentes instancias de la gestión institucional, con el afán de promover el logro de metas comunes de una comunidad educativa determinada. Es decir, la “intervención de los individuos o grupos de personas en la discusión y la toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajos específicos.

En este mismo sentido para la UNICEF (2010), la participación expresa no sólo toma de decisiones, sino también los diferentes roles y tareas que deben asumir los miembros de una comunidad para materializar los ideales previstos, a través de “una expresión de toda la estrategia desarrollada de reconocimiento de los roles críticos de las acciones colectivas de la gente en el ámbito amplio de las áreas económicas, sociales y políticas”.

Las reformas educativas han puesto énfasis en la gestión de los sistemas educativos implicando la nueva función del centro y los procesos de descentralización en función de mejorar los procesos internos del sistema, sin embargo este autor opina que la escuela no se ha dispuesto a satisfacer las necesidades humanas de las comunidades, de aquí que la participación no ha estado dirigida a integrar los servicios educativos de la escuela a la comunidad sino en buscar cómo la comunidad puede aportar a los procesos internos de la escuela. De ahí el carácter escaso e insuficiente de la participación y la debilidad de la relación escuela comunidad. Ramírez (2006)

En esta investigación se asume la participación real de los actores involucrados tanto en el ámbito de las personas como individuo, así como de las instituciones presentes en la comunidad, lo que implica tomar parte en las decisiones durante el proceso de gestión, tanto en las fases de planificación como de ejecución y evaluación.

En una gestión donde se ejecutan las políticas de desarrollo social, aunadas a la producción y productividad de la organización, la participación de los trabajadores es insuficiente por lo que se requiere de que participen las alianzas estratégicas para que garantice esa dinámica social.

2.2.2. La gestión institucional

2.2.2.1. Definición

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje, además de otros de carácter administrativo institucional (Fernández, 2002, p.25)

El desafío de la gestión institucional es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos.

La gestión institucional contempla el conjunto de normas, políticas y mecanismos para organizar las acciones y recursos _ materiales, humanos y financieros- de las universidades politécnicas, en función de su objeto. La gestión institucional abarca los siguientes aspectos: legislación y gobierno, planeación y evaluación, apoyo académico, apoyo administrativo, coordinación y vinculación, y finanzas.

El desarrollo adecuado de las funciones sustantivas de cada universidad politécnica, en particular de la docencia, sólo será posible con una gestión institucional efectiva, diseñada en congruencia con su objeto y con la misión y visión que se pretende alcanzar (García, 2008, p.11)

Según Gairin (2000, p.5), La gestión en términos educativos se traduce como el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán.

Por su parte Ruiz (2010, p. 4) considera que la gestión escolar, como el proceso mediante el cual el directivo conduce o dirige todos los procesos administrativos en una institución educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazados a mediano y largo plazo, utilizando eficientemente todos los recursos a su alcance.

La gestión educativa en una institución educativa, presenta dos áreas bien definidas: la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

Pozner (2002, p.70), define a la Gestión Escolar o institucional como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa.

De acuerdo a esta autora, gestionar va más allá de administrar lo existente o mantener el funcionamiento; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones.

Uno de los principales desafíos para los actores del sistema educativo en relación a la Gestión Institucional se asocia con la toma de conciencia de que una organización educativa debe compartir un horizonte hacia el cual avanzar y en función de éste, articular tanto las prácticas cotidianas en el ámbito de las actividades de enseñanza aprendizaje y de las normas y prácticas de convivencia, como los proyectos y programas de innovación y las actividades administrativas que se realizan con la comunidad, entre otras.

2.2.2.2. Gestión administrativa:

Se refiere al conjunto de funciones administrativas que debe realizar el centro educativo, referidas a: planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas. UCV (2005, p.9)

En opinión de Martínez (2012), la administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Teniendo en cuenta que los aprendizajes de los estudiantes son el núcleo de toda práctica educativa y referencia central de la calidad educativa; la gestión administrativa debe estar encaminada hacia tal fin y actuar como un medio, para que la institución educativa dirija su trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la gestión administrativa se encarga de las funciones de: planificación, organización, dirección y control.

Martínez (2012, p.11.), manifiesta que la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

Esa función, de la administración educacional, la podríamos entender en seis etapas, de acuerdo a Kaufman (2004, p.24)

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.

2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.

3. Selección de los medios y estrategias para la solución.

4. Implantación de estrategias.

5. Evaluación de la eficiencia de realización.

6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Por tanto, la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

2.2.2.3. Estrategia de gestión institucional

Antes que nada, debemos puntualizar el concepto de estrategia en el que se afirma que: “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna, 2003, p.12)

Lo más importante sobre éste análisis es potencializar nuestro trabajo de investigación que se define: Cómo diseñar una estrategia de gestión participativa que mejore los niveles de gestión institucional participativa.

En este sentido, para modernizar el aparato administrativo y de gestión, es necesario hacer un análisis a diferentes propuestas nos permiten mirar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser optimizar el trabajo cooperativo, de manera contextualizada readaptada y que nos permita estructurar nuestro sistema de gestión educativa institucional. Igualmente nos permite entender la importancia que asigna el autor a la aplicación de nuevas estrategias de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana.

En este proceso de cambio; el sentir y el deseo de la comunidad educativa es que superando todo tipo de discrepancias y distanciamientos, es hora de cooperar para desarrollar un esquema de gestión donde todos participen, que este cambio refleje la pertinencia de que alguien tome en sus manos un nuevo modelo de gestión educativa o de organización escolar.

En otras palabras las estrategias resultan de responder preguntas como: ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto?, ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

2.2.2.4. La planeación en la organización escolar

La Planeación se concibe como un elemento conductor y estructurador de las acciones que se desarrollan en la organización dando direccionalidad a la gestión escolar, fijando tanto los objetivos como las metas trazadas, articulando el proceso educativo en una percepción transdisciplinar a cuyos actores los conduce al cambio cualitativo.

La planeación, el diseño, la organización, el desarrollo, la evaluación y el seguimiento de la estrategia elegida por la comunidad educativa son las herramientas requeridas para darle mayor coherencia a la práctica de los distintos agentes dentro y fuera de la escuela. Sin embargo, estas herramientas tienen que estar orientadas, en un primer plano, por las finalidades e intencionalidades educativas de la escuela y, en un segundo plano por las problemáticas detectadas para lograr estos fines y propósitos social y curricularmente determinados. (Fraunfoher, 2003, p.71)

La planeación representa el paso primero y fundamental en todo proceso de administración o gestión organizacional, para lo cual se hacen tareas específicas como la de observar una realidad, plantear objetivos, trazar metas y implementarlo con recursos tanto humanos como materiales y financieros. Este proceso es continuo, sistemático, que se sostiene en un método, en principios y técnicas, los cuales se traducen en procedimientos de una política implantada por la organización.

Una vez realizado el análisis, la reflexión, la discusión y el logro de consensos en la comunidad sobre las prescripciones curriculares, resulta necesario pasar a definir el

proyecto educativo que se seguirá para atender tanto éstas prescripciones conforme a las problemáticas particulares que se presentan. Las herramientas entran en acción. La formulación de objetivos, líneas de acción, estrategias organizativas, tiempos y espacios de reunión para el análisis y discusión colectiva, criterios que orienten las reuniones del trabajo, indicadores cualitativos y cuantitativos que se desprendan de los objetivos o propósitos del proyecto para evaluar el impacto de las acciones y dar seguimiento a los mismos tienen que ser definidos conjuntamente en la comunidad para trazar el rumbo a seguir dentro y fuera de la escuela.

2.2.2.5. La autonomía en la gestión escolar

La autonomía exige nuevas formas de interacción entre los distintos actores educativos, así como canales de información eficientes y funcionales, ya que intenta que tanto los directivos y los docentes como los otros actores tengan presencia en la toma de decisiones. Bajo este enfoque, la idea es que las decisiones sean consensuadas y que tengan como fin mejorar la calidad educativa, adecuando la gestión y las prácticas escolares a las necesidades, fortalezas y potencialidades de cada escuela. Se busca, por lo tanto, conseguir una gestión participativa que involucre a los diversos actores educativos. (Cuglievan & Rojas, s/f.)

Luego de una revisión de diversos modelos de gestión, y según lo planteado por Casassus J. (2000, citado por Cuglievan, y Rojas, s/f.), un aspecto importante de la gestión educativa es lo que este autor describe como la emergencia de los sujetos. La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de no contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Bajo esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los propósitos de la gestión se realicen.

Una institución educativa es más proyectiva cuando desarrolla sus planes con participación activa de sus maestros y demás trabajadores, dentro de un marco de autonomía y descentralización y desconcentración de actividades

La intención de delegar autonomía a las escuelas y fomentar la participación de distintos actores en la gestión escolar fue dada en un momento de cambio conceptual de lo que es

la gestión y la Resolución Ministerial 168-2002, puso énfasis en la participación democrática en el proceso de descentralización, instando al director a tomar decisiones de manera concertada.

En este marco, se formuló el PDI pero luego fue reemplazado por el Proyecto Educativo Institucional (PEI), dentro del cual la gestión debía reflejar la constante participación de actores y fomentar, entre la comunidad educativa, la formación de un plan de trabajo concertado. Se otorgó mayor poder a las instancias de participación, especialmente a los Consejos Escolares Consultivos, ampliando a la vez la participación de padres de familia y estudiantes, con esto se fortalecía la escuela pública asegurándoles autonomía, democracia y calidad de aprendizajes, tal como así se sostiene en el artículo 66° de la Ley General de Educación.

2.3. Definición de términos básicos

Aseguramiento de la Calidad

Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras. (De Faria, 2002, p.39)

Estilo de gestión participativa

Tal como puede indicar bien su nombre, el estilo de gestión participativa pone énfasis en la interacción y el contacto frente a frente con los profesores y miembros del personal. Las acciones de contacto tienen una inclinación por las negociaciones y los acuerdos individuales y es de esperar que resuelva de manera personal cada uno de los diferentes problemas y quejas que se puedan presentar en la escuela. (García, 2007, p.31)

Gestión

La gestión, se define como un proceso que comprende determinadas funciones que deben ser llevadas a cabo para lograr los objetivos. (Fernández, 2002, p.11)

Gestión de Calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad. (Fernández, 2002, p.12)

Gestión escolar

La gestión de calidad total, proveniente del inglés Total Quality Management, es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. (Frigerio y Poggi, 2009, p.7)

La participación

La participación como “la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos. (Gento, 2004, p.3)

Liderazgo

Reconocimiento social de la capacidad y habilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión institucional implicándose y actuando en sus procesos como modelo para el resto del personal que labora en la organización y apoyándose en las instituciones colaboradoras. (Serna, 2003, p.29)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación

La aplicación del estilo de organización participativa influye significativamente sobre la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe - Sallique.

3.2. Variables

Definición conceptual

Variable independiente: Estilo de organización participativa

Consiste en formular equipos de trabajo en forma modular a efectos de realizar tareas inherentes a la función que se les ha encomendado. (Ramírez, 2010, p.3).

Variable dependiente: Gestión institucional

Implica reconocer que cada Institución Educativa es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones. (Casassus, 2009, p.19)

Definición operacional

Variable independiente: Estilo de organización participativa

Es un engranado de los recursos humanos que funcionan entrelazadamente dentro de una organización social para cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Variable dependiente: Gestión institucional

Es un proceso de administrar de manera conjunto a una organización y en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución

3.3. Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrum. Escala valoración
V. O ₁ Organización participativa	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización. ▪ Los docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales. ▪ Se contempla la participación activa de los PP.FF. en el proceso educativo. ▪ Es viable la organización para el buen funcionamiento de la Institución Educativa ▪ Existencia de equipos de trabajo. ▪ Responsabilidad de los docentes en comisiones de trabajo. ▪ Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados. 	<p>Técnica: Guía de observación</p> <p>Instrumento: Cuestionario de guía de observación</p> <p>escala de valoración</p> <p>Nunca, No existe</p> <p>A veces/ Regularmente</p>
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha instituido la participación de los PP. FF. en la gestión educativa. ▪ La plana docente participa en la toma de decisiones de su institución educativa ▪ Los docentes participan en la planificación estratégica en la institución educativa. ▪ Los docentes y Director respetan las normas y reglas de la institución educativa. ▪ Se ha incorporado a los estudiantes para ayuden en la gestión institucional 	<p>Siempre/ satisfactoriamente</p>
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con la comunidad ▪ Relación con los PP.FF. ▪ Comunicación asertiva entre los actores educativos. ▪ El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios ▪ A nivel de I. E. existe un clima organizacional óptimo. ▪ El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros. ▪ Se respeta a quienes no comparten sus valores e ideas. 	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica Instrum.
V. O ₂ Gestión institucional	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo para conducir a la institución educativa. ▪ Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados. ▪ La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión. ▪ Comunicación asertiva entre Director y los demás actores educativos. ▪ Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional. ▪ El desempeño del personal administrativo ▪ Archivo documentario bien organizado. ▪ La toma de decisiones las hace personalmente el Director. ▪ Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben. ▪ Soporte tecnológico 	<p>Técnica: Guía de observación</p> <p>Instrumento: Cuestionario de guía de observación</p> <p>escala de valoración</p> <p>Nunca, No existe</p> <p>A veces/ Regularmente</p>
	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación adecuada a la gestión ▪ Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas ▪ El director y docentes planifican la gestión antes de empezar el año académico. ▪ La supervisión se hace con acompañamiento y asesoramiento al docente. ▪ El trabajo del Director es evaluado por la superioridad ▪ Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados. ▪ Los docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución ▪ Se plantean metas y objetivos consensuados. ▪ Plan de mejora consensuado. 	Siempre/ satisfactoriam ente
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hacen acciones de control en la labor del Director. ▪ Hay un sistema de control interno ▪ Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión. ▪ Utilización óptima de los recursos ▪ El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente. ▪ Hay control de parte de la superioridad ▪ Se supervisa académicamente a los docentes y se hace asesoramiento oportuno y adecuado. 	
	Proyección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con la comunidad ▪ Exteriorización de los aprendizajes ▪ Redes de apoyo para la gestión. ▪ Relación con los PP.FF. ▪ Comunicación entre los actores educativos y las autoridades locales ▪ Convenios institucionales ▪ Imprime una visión de proyección social la institución educativa. 	

3.4. Población y muestra

La población y muestra de estudio la constituyeron 24 docentes, incluyendo al director de la Institución Educativa N° 16772, Palambe - Sallique, provincia Jaén.

3.5. Unidad de análisis

Cada uno de los docentes incluyendo al Director, puesto que cada uno de ellos ha sido tomado en cuenta para recoger información antes y después de la experiencia.

3.6. Tipo de investigación

Es aplicativa.- En la medida que se aplica el modelo para mejorar una situación problemática.

La investigación aplicativa se desarrolla a partir de un objetivo en términos del diseño y validación de un modelo, sistema, metodología, etc.; tendiente a mejorar procesos, actividades o “formas de hacer” de una organización u otra clase de sistemas. (Hernández, 2003, p. 14)

3.7. Diseño de investigación

En la presente investigación se aplicó el diseño pre experimental con un solo grupo, antes y después, cuyo esquema es el siguiente:

GE O₁ X O₂

Donde:

GE: Grupo de estudio

X : Variable O₁ (Aplicación de la experiencia: Organización participativa)

O₁ – O₂: Observación 1 y 2, de la Variable Dependiente en el grupo experimental.

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

3.8.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

- a. Técnicas de observación,** Mediante la cual se observaron las responsabilidades de cada actor educativo en la institución educativa.
- b. Técnicas de gabinete.-** Esta técnica permitió organizar y sistematizar la información recabada mediante las diversas fichas: bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, así como procesar estadísticamente los resultados del instrumento de recolección de datos.
- c. Técnicas de campo.-** Mediante la cual se recolectó información directa de los actores, verificando el trabajo que realizan.

Instrumentos:

- **Guía de observación.-** Es un instrumento que permitió registrar información sobre conductas de los actores educativos con respecto a las dos variables de estudio (Apéndice 1).
- **Fichas de información.-** Mediante la cual se acopió información de la literatura científica, así como también la información recogida en el diagnóstico situacional del problema investigado.

3.8.2. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizó en base al recojo de la información a través del instrumentos aplicado y sus datos se han tabulado en un cuadro de doble entrada empleando el microsoft excel y para lo cual se han expresarlo en gráficos estadísticos, los que sean interpretado, los que han servido para fundamentar la discusión de los resultados y las conclusiones de la investigación.

3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

En la presente investigación se emplearon como instrumento de recolección de datos a la guía de observación, la misma que fue elaborada por el investigador y puesta a disposición de juicio de expertos para su respectiva validación, la misma que se hizo en los términos que la norma señala y para lo cual se arrojaron resultados mediante una lista de cotejo, considerándola como excelente (Anexo 1)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

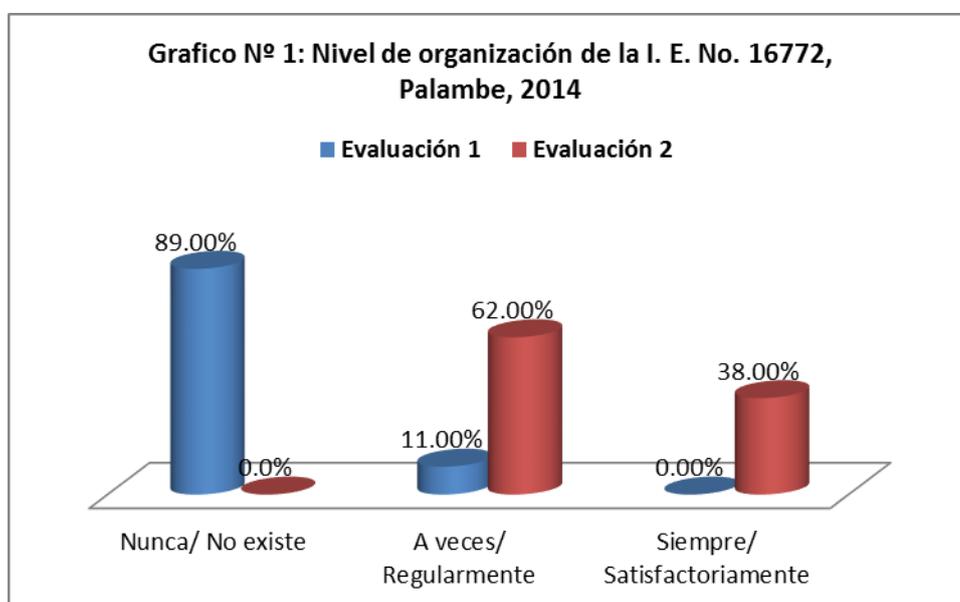
En el presente apartado, se exponen los resultados de la aplicación del instrumento, que en este caso ha sido una guía de observación aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 16772, caserío Palambe, distrito Sallique, para verificar el nivel de gestión institucional que vienen desarrollando cotidianamente al inicio del proceso y a la salida de la aplicación.

4.1. Presentación de resultados por dimensiones: Evaluación 1 y evaluación 2.

Tabla 1: Nivel de organización de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	89,00%	0,0%
A veces/ Regularmente	11,00%	62,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	38,00%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014.



Interpretación

En la Tabla 1, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión organización, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 89,00% de los encuestados demostraron que no hay una óptima organización, frente al 11,00% que demostraron que existe una regular organización.

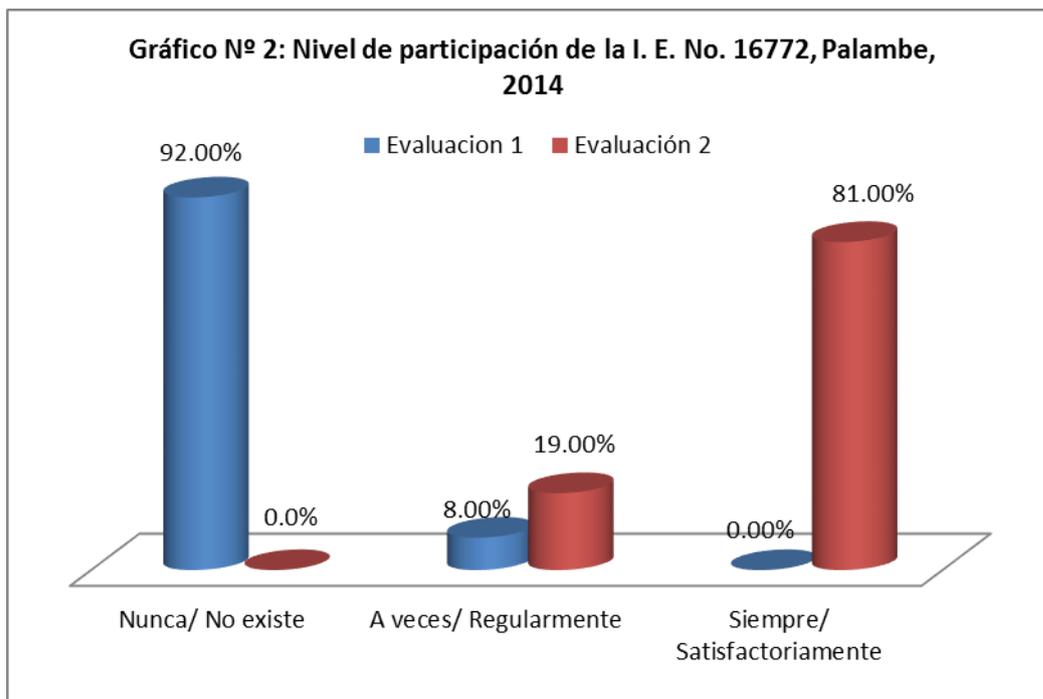
Aplicada la guía de observación, en la evaluación 2; es decir, después de la experiencia, esta situación se ha cambiado sustancialmente. Así pues, el 38,00% de los docentes y directivos encuestados, demuestran que en la institución educativa, ahora hay una satisfactoria organización y el 62,00% expresan que su organización escolar es regular.

Esto demuestra, definitivamente que, la organización escolar viene contribuyendo para la mejora de la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 2: Nivel de participación de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	92,00%	0,0%
A veces/ Regularmente	8,00%	19,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	81,00%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014.



Interpretación

De los resultados que se observan en el la Tabla 2, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión participación, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 8,00% de los encuestados demostraron que hay una regular participación de la comunidad educativa en la organización participativa, frente al 92,00% que señalan que no existe una directa participación en la gestión de la institución educativa.

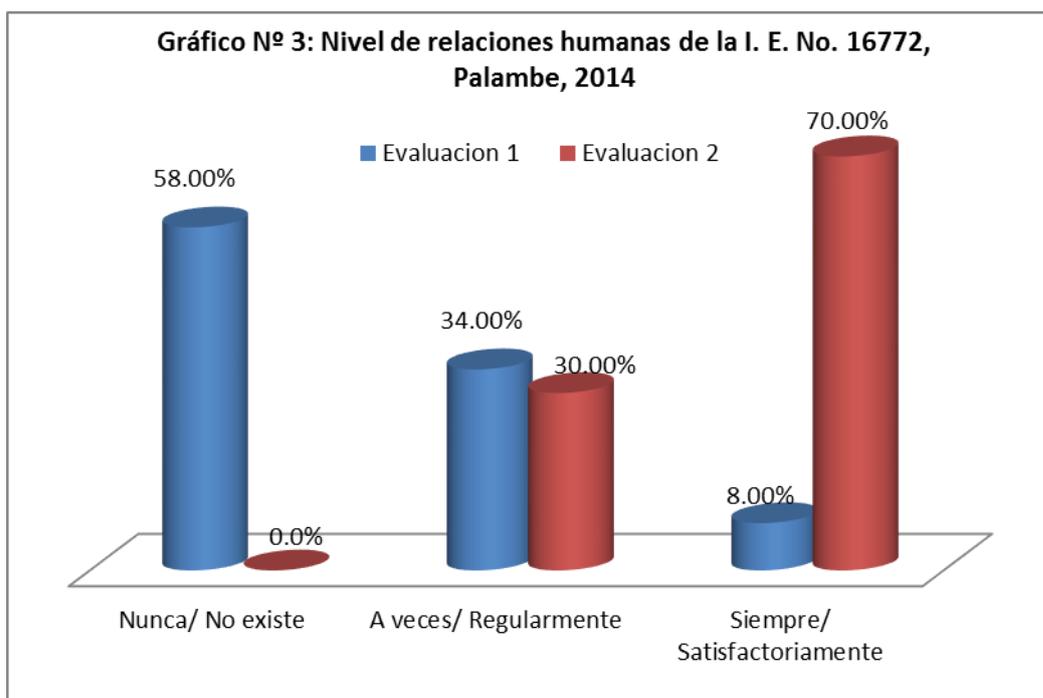
Aplicada la guía de observación, en la evaluación 2; es decir, después de la experiencia, esta situación ha cambiado sustancialmente. Así pues, el 81,00% de los docentes y directivos encuestados demuestran que en la institución educativa, ahora hay una satisfactoria participación y sólo el 19,00% expresan que la participación en la gestión escolar es regular.

Esto demuestra, definitivamente que, la participación de docentes y directivos, en forma conjunta, viene contribuyendo para la mejora de la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 3: Nivel de relaciones humanas de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	58,00%	0,0%
A veces/ Regularmente	34,00%	30,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	8,00%	70,00%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014.



Interpretación

De los resultados que se observan en la Tabla 3, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión relaciones humanas, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 8,00% de los encuestados demostraron que las relaciones humanas que se desarrolla en la comunidad educativa es satisfactoria, frente al 58,00% que señalan éstas nunca son satisfactorias.

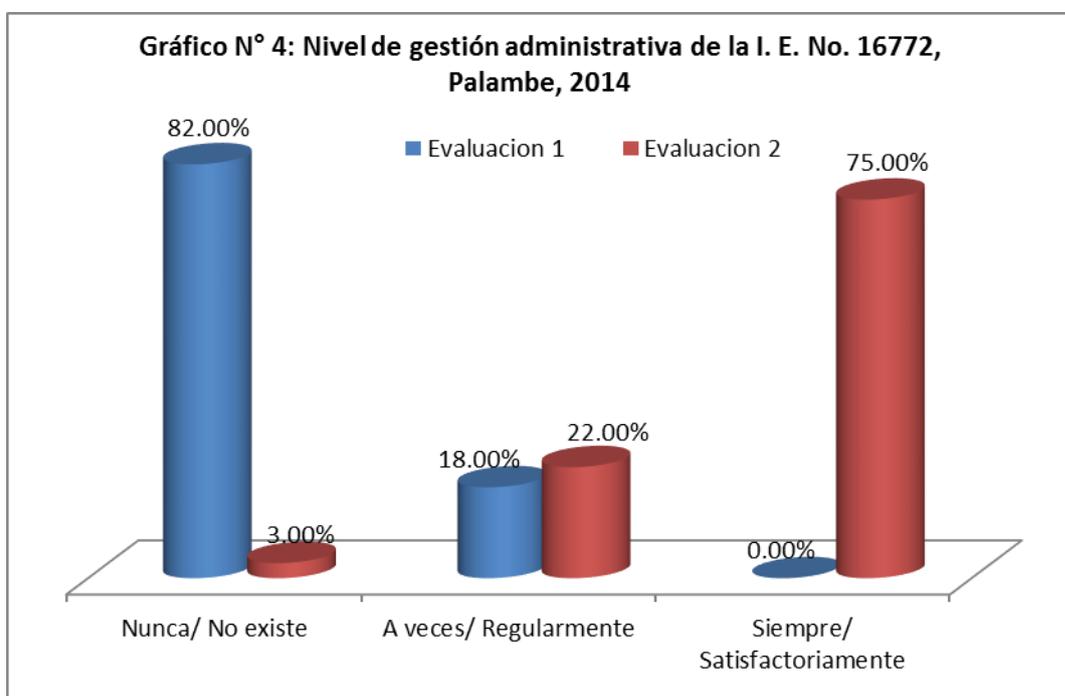
Aplicada la guía de observación, en la evaluación 2; es decir, después de la experiencia, esta situación ha cambiado sustancialmente. Así pues, el 70,00% de los docentes y directivos encuestados demuestran que en la institución educativa, las relaciones humanas son satisfactorias y sólo el 30,00% expresan que éstas son regulares.

Definitivamente queda demostrado que las relaciones humanas siendo un aspecto clave en el cambio cualitativo de la gestión está contribuyendo al cambio institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 4: Nivel de gestión administrativa de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	82,00%	3,0%
A veces/ Regularmente	18,00%	22,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	75,00%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014



Interpretación

De los resultados que se observan en la Tabla 4, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión administrativa, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 83,00% de los encuestados demostraron que nunca el aspecto administrativo se desarrolló bien, frente al 17,00% que señalaron que ésta fue regular.

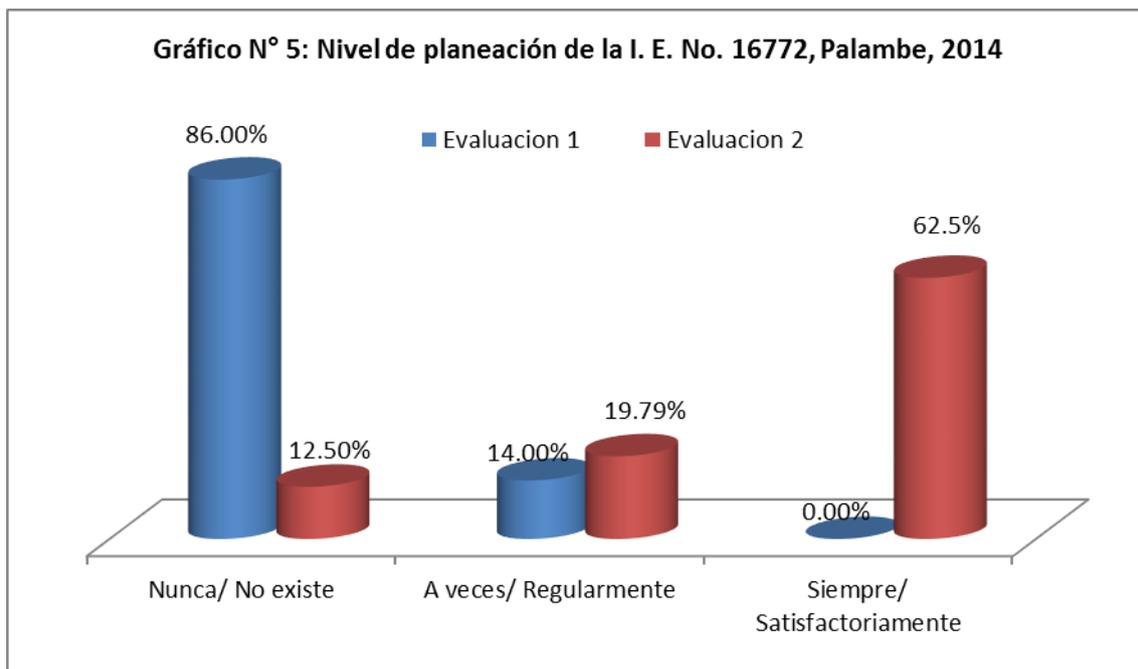
Aplicada la guía de observación, en la evaluación 2, después de la experiencia, esta situación ha cambiado sustancialmente. Así pues, el 75,00% de los docentes y directivos encuestados demostraron que el aspecto administrativo es satisfactorio en la institución educativa, frente a un 3,00% que expresan que es regular.

Definitivamente queda demostrado que el aspecto administrativo en la gestión institucional siendo un aspecto clave en el cambio cualitativo de la gestión está contribuyendo al cambio institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 5: Nivel de planeación de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	86,00%	12,50%
A veces/ Regularmente	14,00%	19,79%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	62,5%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014



Interpretación

De los resultados que se observan en la Tabla 5, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión planeación, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 86,00% de los encuestados demostraron que nunca la planeación en la gestión se desarrolló bien, frente al 14,00% que señalaron que ésta fue regular.

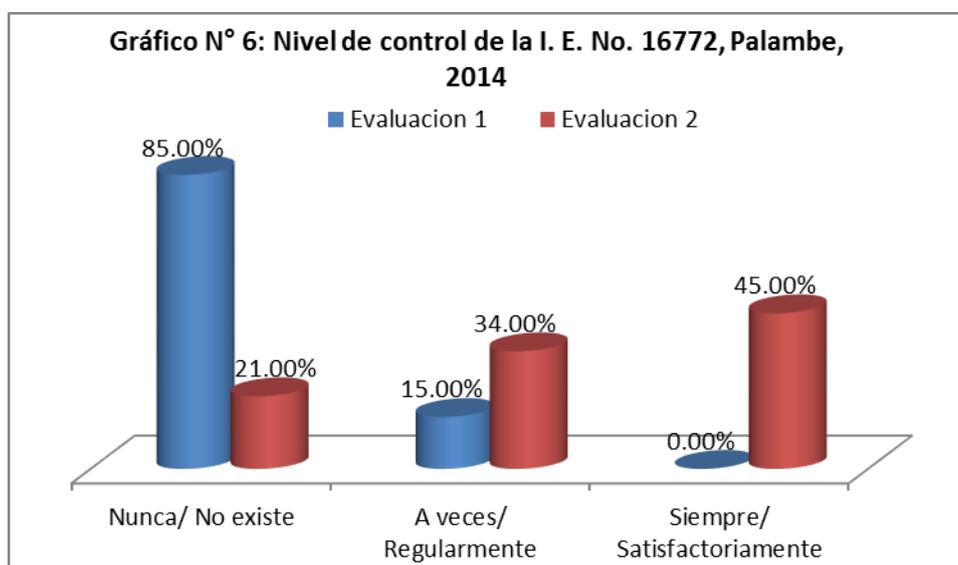
Aplicada la guía de observación en la evaluación 2; es decir, después de la experiencia, esta situación ha cambiado sustancialmente. Así pues, el 62,5% de los docentes y directivos encuestados demostraron que la planeación en la gestión es satisfactoria en la institución educativa, frente a un 19,79% que expresan que es regular y sólo un 12.5% que dice no existió.

Definitivamente queda demostrado que la planeación es un aspecto clave en el cambio cualitativo de la gestión, contribuyendo de esta manera al cambio institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 6: Nivel de control de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	85,00%	21,00%
A veces/ Regularmente	15,00%	34,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	45,00%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014



Interpretación

De los resultados que se observan en la Tabla 6, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión control, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 85,00% de los encuestados demostraron que nunca el control en la gestión se desarrolló bien, frente al 15,00% que señalaron que ésta fue regular.

Aplicada la guía de observación en la evaluación 2; es decir, después de la experiencia, esta situación ha cambiado relativamente satisfactoria. Así pues, el 45,00%

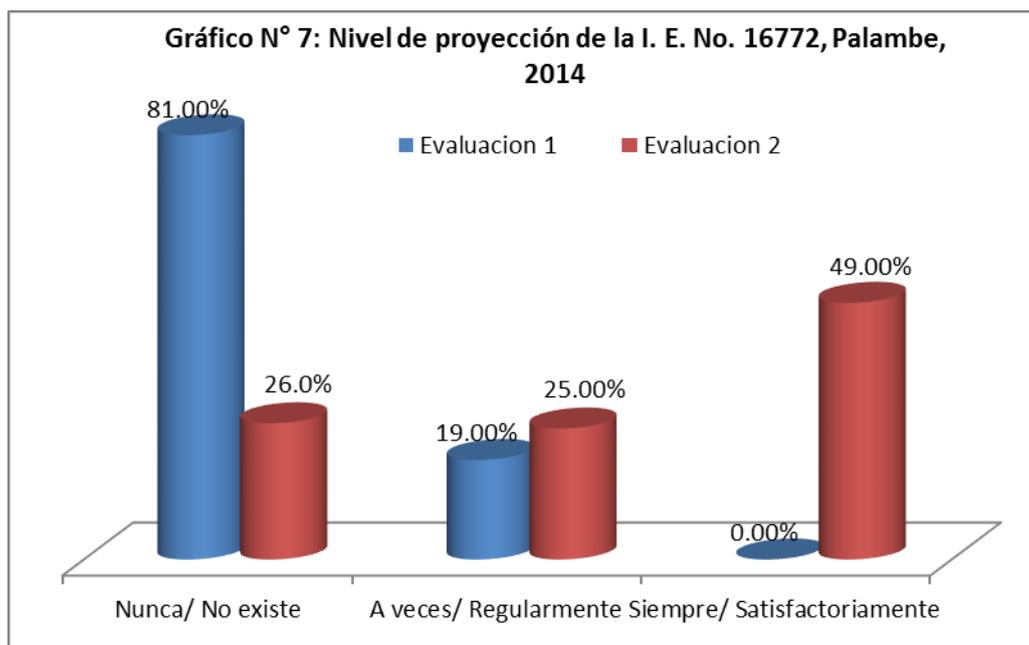
de los docentes y directivos encuestados demostraron que el control en la gestión es satisfactoria en la institución educativa, frente a un 21,00% que expresan que nunca es buena.

Definitivamente queda demostrado que el control es un aspecto clave en el cambio cualitativo de la gestión, contribuyendo de esta manera al cambio institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

Tabla 7: Nivel de proyección de la I. E. No. 16772, Palambe, 2014

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	81,00%	26,00%
A veces/ Regularmente	19,00%	25,00%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,00%	49,00%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014



Interpretación

De los resultados que se observan en la Tabla 7, correspondiente a la variable organización participativa, en la dimensión proyección, se aprecia lo siguiente:

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 1; es decir, antes de la experiencia, el 81,00% de los encuestados demostraron que nunca la proyección en la gestión se desarrolló bien, frente al 19,00% que señalaron que ésta fue regular.

Aplicada la guía de observación, en la evaluación 2, después de la experiencia, esta situación ha cambiado relativamente bien. Así pues, el 49,00% de los docentes y directivos encuestados demostraron que la proyección en la gestión es satisfactoria en la institución educativa, frente a un 26,00% que expresan que es regular.

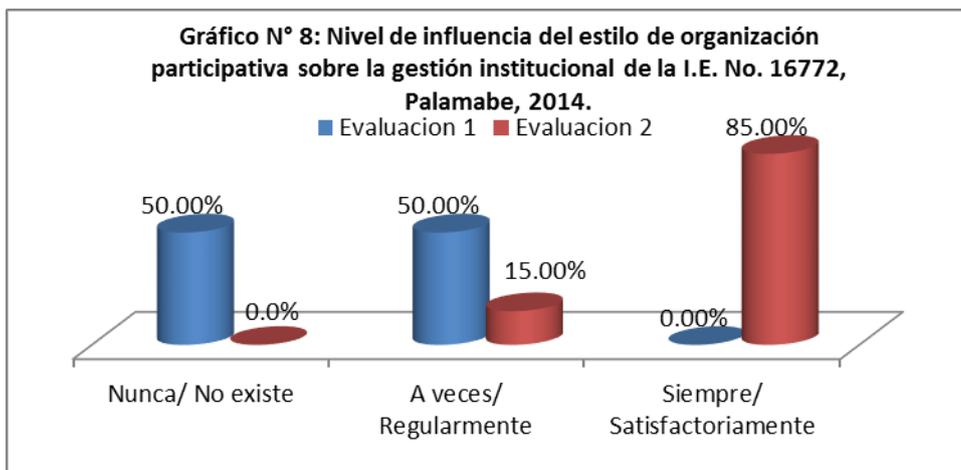
Definitivamente queda demostrado que la proyección es un aspecto trascendental en el cambio cualitativo de la gestión, contribuyendo de esta manera al cambio institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, Sallique.

4.1.1. Presentación de resultados de la influencia del estilo de organización participativa sobre la gestión institucional.

Tabla 8: Nivel de influencia del estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la I.E. No. 16772, Palamabe, 2014.

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Nunca/ No existe	50,0%	0,0%
A veces/ Regularmente	50,0%	15,0%
Siempre/ Satisfactoriamente	0,0%	85,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 2014



Interpretación:

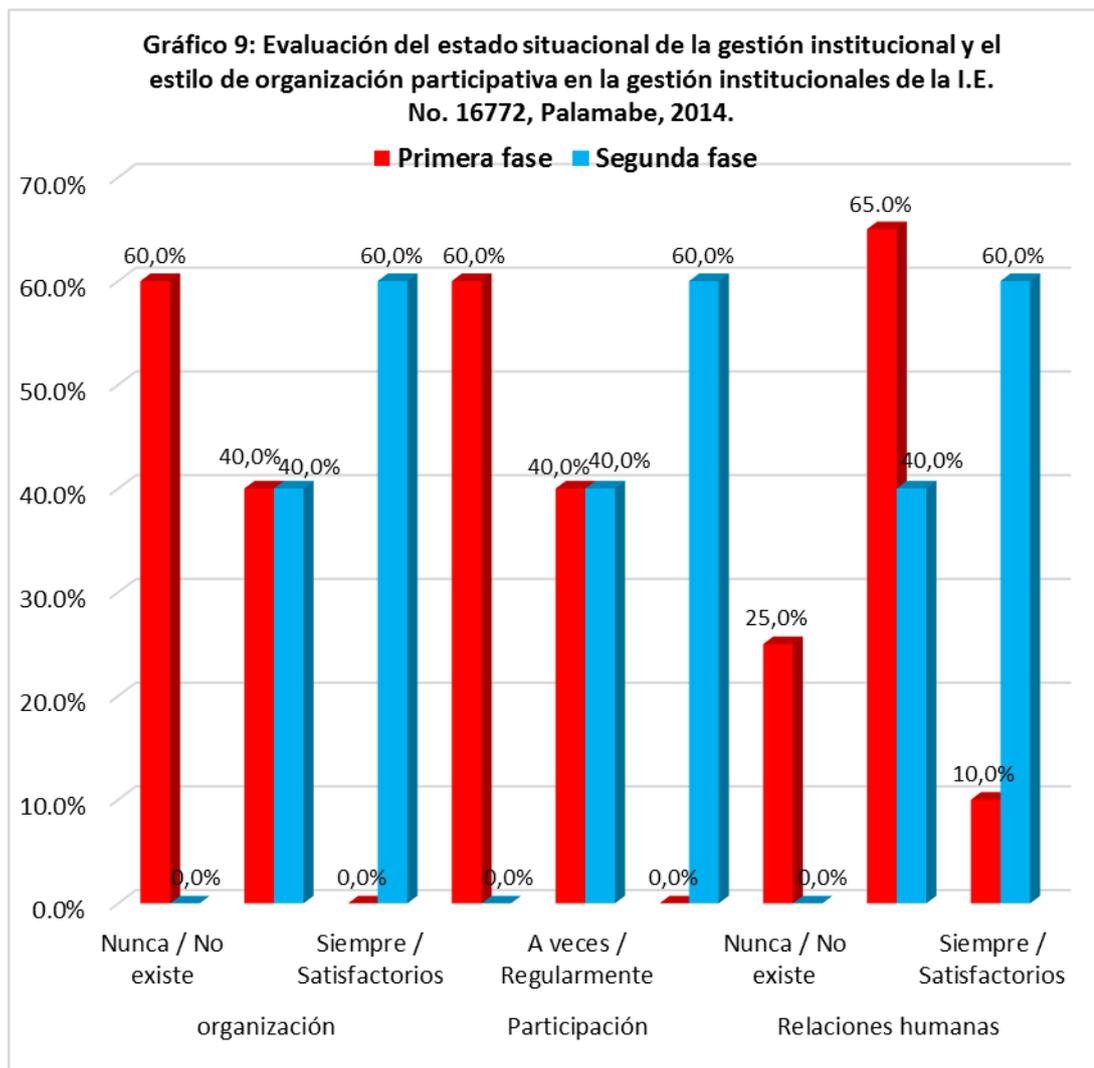
Según la Tabla 8, se tiene que en la evaluación 1, respecto a la gestión institucional el 50,00% manifiesta que nunca participa de la gestión, mientras que otro 50,00% manifiesta que participa a veces. Respecto en la evaluación 2, luego de aplicar el programa de gestión participativa el 15,00% manifiestan que participan a veces y el 85,00% manifiestan que los docentes participan siempre de la gestión.

Concluyendo que cuando a los docentes se les brinda espacios de participación estos responden de manera favorable a la gestión.

Tabla 9. Evaluación del estado situacional de los aspectos administrativos, planeación, control y proyección en la gestión institucional Nivel de influencia del estilo de organización participativa sobre la gestión institucionales de la I.E. No. 16772, Palambe, 2014.

Dimensiones	Escala	TIPO DE EVALUACION			
		Evaluación 1		Evaluación 2	
		fi	%	fi	%
organización	Nunca / No existe	12	60,0%	0	0,0%
	A veces /	8	40,0%	8	40,0%
	Regularmente				
	Siempre / Satisfactorios	0	0,0%	12	60,0%
Participación	Nunca / No existe	12	60,0%	0	0,0%
	A veces /	8	40,0%	8	40,0%
	Regularmente				
	Siempre / Satisfactorios	0	0,0%	12	60,0%
Relaciones humanas	Nunca / No existe	5	25,0%	0	0,0%
	A veces /	13	65,0%	8	40,0%
	Regularmente				
	Siempre / Satisfactorios	2	10,0%	12	60,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16772 Palambe. 20



Interpretación:

Según la Tabla 9, se tiene que en la evaluación 1, respecto a la dimensión organización de la gestión institucional el 60,00% manifiesta que nunca participa en la organización, mientras que el 40,00% manifiesta que participa a veces. En la evaluación 2, luego de aplicar el programa de gestión participativa el 40,00% participa a veces en situaciones puntuales y el 60,00% de los docentes participan siempre en la organización de la gestión.

Respecto a la dimensión participación de la gestión institucional el 60,00% manifiesta que nunca participa, mientras que el 40,00% manifiesta que participa a veces. En la segunda fase, luego de aplicar el programa de gestión participativa el 40% participa a veces en situaciones puntuales y el 60,00% de los docentes participan siempre de la gestión.

Así mismo para la dimensión relaciones humanas el 25,00% manifiesta que no existe buenas relaciones humanas, mientras que el 65,00% manifiesta que en algunas ocasiones existen buenas relaciones humanas. En la segunda fase, luego de aplicar el programa de gestión participativa el 40,00% responde que existen regulares relaciones humanas y el 60,00% de los docentes manifiesta que existen relaciones satisfactorias.

Concluyendo que el programa ha permitido mejorar la organización, participación y las relaciones humanas dentro de la organización.

4.2. Prueba de hipótesis.

Planteamiento de hipótesis.

H₀: La aplicación del enfoque de los círculos de calidad; mejora significativamente la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe - Sallique.

H₁: La aplicación del enfoque de los círculos de calidad no mejora significativamente la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe - Sallique.

Tabla 10. Prueba de hipótesis

Gestión Institucional	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				Inferior	Superior			
				Post test - Pre Test	1,21			

Nivel de significancia:

0,025 bilateral Tt= 2,093; para 19 grados de libertad.

Regla de decisión

Si $T_t < T_c$

Como $2,093 < 29,288$

Descripción:

Por lo tanto se acepta H_1 , donde se observan los resultados en la primera y segunda evaluación.

Concluyentemente, es altamente significativo los resultados de la aplicación del estilo de organización participativa para la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique.

4.3. Discusión

La presente investigación asume con responsabilidad los cambios conceptuales y de praxis pedagógica que viene haciendo el Ministerio de Educación y que se ha incorporado como parte del cuerpo teórico en el marco conceptual de este estudio, de modo que se señala que la escuela ha estado viviendo un período de letargo frente a las demás instituciones, especialmente de carácter privado, todos cambiaban, pero la escuela se resistía; sus actores educativos se oponían al cambio y para el colmo nunca han hecho una propuesta por mínima que sea, ahora con mano firme se viene haciendo una reforma; si es buena o es mala, no se sabe, habrá que esperar algún tiempo, pero lo cierto es que en un gran número de maestros y la sociedad exigía una transformación. Este cambio, implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Si bien este cambio viene desde el Ministerio de Educación, pero también son los maestros innovadores quienes apuestan por esos cambios y vienen proponiendo reforzar aquello que se quiere cambiar, ya que como se reconoce, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. “Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es elemental”. MINEDU (2014)

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es

de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños. MINEDU (2014)

Se considera además, como parte elemental del sustento científico la asunción de las teorías que orientan al presente estudio que es la teoría del desarrollo organizacional y la teoría de la complejidad. Por una parte, mediante la teoría del desarrollo organizacional permite no solo el desarrollo individual sino además el trabajo en la organización a través del trabajo realizado en grupos de personas. Bennis (2008). Asimismo, la teoría de la complejidad orienta al presente estudio a considerar a la gestión institucional como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, en un mundo empírico en donde prima la incertidumbre y desarrollar la capacidad para comprender las cosas y fenómenos. (Reynoso, 2007)

Se sabe que la gestión institucional es el motor que direcciona a la institución educativa como entidad pública; sin embargo, en muchos casos como es el nuestro, las limitaciones de recursos, la ineficacia para administrar y el poco conocimiento sobre administración, no sólo de parte del Director, sino además de los docentes, es permite se presenten problemas a veces irreversibles que crean caos y una mala imagen institucional.

Este trabajo de investigación permitió tener una mejor visión para proponer alternativas que produzcan cambios cualitativos en el servicio integral que se brinda. En este sentido, se coincide con Cedano (2004, p.71), en su investigación denominada: Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares de Colombia; en la que sostiene que “La organización jerárquica más tradicional debe completarse con la existencia de grupos de trabajo en distintos niveles en función de los proyectos que se desarrollen en la escuela y recomienda que debe haber un liderazgo importante en cabeza del director y su equipo de gestión para establecer y mantener un equilibrio armónico entre lo administrativo, lo académico y lo pedagógico dentro de la vida de la institución”. En efecto, en el mismo pensamiento se sostiene que si no hay liderazgo es difícil hacer un trabajo en equipo, de consenso, por lo que los círculos de calidad

enfatan en ello, el trabajar mancomunadamente en base a proyectos y planes orgánicos.

En el presente trabajo de investigación, de acuerdo con los antecedentes estamos de acuerdo con las afirmaciones de quienes señalan que hay que buscar nuevas estrategias de enseñanza basadas en el mejor entendimiento de los procesos involucrados en la comprensión de la lectura para incorporarlos al marco teórico que utilizan para enseñarla.

También se concuerda con García (2009), quien confirma la importancia de la participación de los docentes en la gestión institucional, ya que estimula el trabajo en equipo, se desarrolla una consensuada toma de decisiones, entre otros aspectos positivos.

Definitivamente los indicadores tomados en cuenta en las tablas procesadas estadísticamente directamente expresan que si hay un cambio cualitativa en la actuación de los docentes, entonces también se producen cambios en la organización escolar, de modo que se resalta la dimensión participación, expresada en la Tabla 2, las positivas relaciones humanas que se expresan en la tabla 3 y la eficiente estructura orgánica que se expresa en la tabla 1, donde claramente se observa el cambio cualitativo, logrando que la gestión institucional sea fructífera en términos de acreditación.

Definitivamente, hubo un gran cambio en la gestión institucional después de la aplicación del estilo de organización participativa.

Los objetivos planteados han sido debidamente consolidados en el curso de la investigación, así de este modo, tal como lo señala el objetivo general, se ha demostrado que la aplicación del estilo de organización participativa mejora el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa. N° 16772, Palambe, en el año 2014.

En el presente estudio se coincide significativamente con lo expuesto por la teoría científica en las dos variables. En la variable organización participativa Pérez (2006) manifiesta que la gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascienden desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales. En la presente investigación se

asume que en efecto, cuando los docentes actúan organizativamente en la gestión, no sólo se mantiene un logro interno, sino que redundan en el prestigio institucional.

En este mismo sentido, en la variable gestión institucional, hay una gran significatividad sobre la opinión de Pozner (2002, p.70), quien define a la Gestión Escolar o institucional como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa”.

De acuerdo a esta autora, gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones. Esto está refrendado en los resultados del presente estudio toda vez que los actores de la institución educativa han comprendido y desarrollado con eficiencia la parte administrativa, desarrollado una buena planeación, han realizado un buen control y se han proyectado hacia la comunidad.

En cuanto a la formulación de la hipótesis central la cual está orientada a mejorar la gestión institucional, en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique – Jaén, ésta ha quedado significativamente comprobada que la organización participativa es ineludible en la gestión institucional.

En términos generales y tal como se ha planteado, se ha logrado superar sustancialmente los aspectos negativos y/o limitaciones que se encontraban cotidianamente bajo un estilo tradicional de la gestión institucional que era la rutina y la inercia, sin tomar en cuenta aspectos teóricos científicos del proceso de gestión.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la gestión institucional desarrollada en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique, antes de la aplicación de la experiencia era deficiente, tal como se ha descrito en el planteamiento del problema.
2. Se concluye que con la aplicación del estilo de gestión participativa, como una experiencia de desarrollo de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, se ha mejorado los aspectos: administrativo, planeación, control y proyección, observándose además la participación activa de todos los docentes y demás trabajadores involucrados en la presente investigación
3. Existe una influencia significativa del estilo de gestión participativa sobre la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, tal como se ha comprobado de la contrastación de hipótesis mediante la prueba de Chi Cuadrado.

SUGERENCIAS

1. Al Director de la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, se recomienda implementar talleres de formación para involucrar a los docentes en una gestión participativa, como una pauta del Marco del Buen Desempeño Docente y de los aspectos de la experiencia de gestión institucional.
2. A los docentes incorporar nuevos enfoques de gestión escolar y, específicamente teorías relacionadas con la gestión institucional para innovar no solo los aprendizajes de los estudiantes, sino además en el área gerencial de la Institución Educativa.
3. A los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, asesorar a las Instituciones Educativas en administración y gestión institucional, considerando nuevos enfoques como elementos clave para generar cambios cualitativos y logros expectantes en la comunidad educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Agüero, J. (2007). *Teoría de la Administración: un Campo Fragmentado y Multifacético* Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina: Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/26536326/Tesis-Gestion-Institucional-y-Pedagogic-A-Con-Presentacion-Dat>.
- Alvarado, O. (2009). *Cuatro hipótesis sobre la crisis educativa en el Perú*. Lima, Perú: Recuperado en: www.monografias.com.
- Antúnez, S. (2008). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Edit. Horsori. 5° Edic.
- Ascoy, S. (2002). *“Aplicación de un Modelo de Evaluación Institucional Basado en el Enfoque Estratégico en la Valoración de la Calidad de Gestión Educativa del C.E.N. “Santa Rosa” de la ciudad de Trujillo”*. Trujillo, Perú: Fond Edit. Universidad Nacional de Trujillo.
- Bennis., W. (1973). *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, pag.2.
- Calero, M. (2006). *Administración Gerencial del Centro Educativo Pinilla Sánchez Concha, Antonio. Administración de la Educación*. Lima, Perú: Ed. Ibesa.
- Casassus, J. (2009). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. México: Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Casassus, J. (2000. Citado por Cuglievan, Gisele; Rojas, Vanesa, en La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima,). *Marcos conceptuales de la gestión educativa*. Chile: Fondo Edit. UNESCO - OREALC.
- Cuglievan, G., & Rojas, V. (s/f.). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima,* Lima, Perú: Disponible en: <http://www.grade.edu.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/analisis-7.pdf>.
- Cedano, H. (2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogotá D.C., Colombia.: s/e.
- Chiavenato, A. (2000). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. México,: Editorial Mc Graw-Hill, 1056 pp. .
- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio*. Lima: s/e.
- Cosser, M. (2010). *La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una institución educativa estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte*. . Lima, Perú: s/e.

- De Faria Mello, F. (2002). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Noriega Editores.
- Echebarría, L., Subirats, J., Longo, F. (2005). *Responsabilización y evaluación de la gestión pública*. Caracas, Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Faria, F. (2000). *Desarrollo Organizacional, Enfoque integrado*. México: Edit. Limusa.
- Fernández, M. (2002). *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Síntesis. 396 pp.
- Ferradas, I. (2004). *Modelo de Evaluación "Calidad Educativa 2002" para mejorar la Gestión Institucional del Colegio Particular La Inmaculada de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo (Tesis). .
- Ferrer, L. (1976). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Edit. Trillas, pags. 19-20.
- Fraunfoher, S. (2003). *Cultura Organizacional*. España: Editorial Paidós.
- Fred, D. (2003.). *Conceptos de administración estratégica; parte 1*. México.: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Frigerio, G., & Poggi, M. y. (2009). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires.: Edit. Serie FLACSO. Troquel.
- Gairin, J. ((2000)). *La Organización Escolar Contexto y Texto de Actuación*. Madrid.: Editorial Muralla S.A. .
- García, V. (2008). *Ambiente, organización y diseño educativo*. Madrid, España.: Edit. RIALP, 5 Edic.
- García, F. (2007). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. . Málaga: España.: Ediciones Aljibe.
- García, J. (2009). *"La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California"*. México: Disponible en: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>.
- Gento, S. (2009). *Participación en la Gestión Educativa. La participación como estrategia de intervención en la gestión y organización participativa en el ámbito educativo*. Madrid.: Edit. Santillana, Aula XXI.
- Gento, S. (2004). *Participación en la gestión educativa*. Madris, España: Edit. Santillana.
- Heller, F., Pusic, E., & Strauss, G. (2007). *Organizational participation. Mith and reality*. Oxford University Press, New York: s/e.
- Hermel, P. (2000). *La gestión Participativa*. Barcelona: s/e.

- Hernández, R., & Fernández, C. (2003). *Metodología de la investigación*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación de sistemas educativos*. México: Edit. Trillas.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Mendoza, R. (2009). *Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima*. Lima, Perú: Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf.
- MINEDU (2014) *Marco del buen desempeño Directivo*, Perú: Disponible en: www.google.com.pe
- Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. s/c.: Disponible en: http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf.
- Pozner, P. (2002). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires.: Editora. IIPE.
- Rahnema, M. (1996). *Participación*”, en: *SACHS (editor), Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. Perú: Ediciones PRATEC.
- Ramírez, C. (2010). *Gestión Participativa y modernización de la gestión pública*. Santiago de Chile.: Facultad de Ciencias Administrativas.
- Reynoso, C. (2007). *Edgar Morin y la complejidad: Elementos para una crítica*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado en: <http://txtantropologia.files.wordpress.com/2007/10/carlos-reynoso-edgar-morin-y-la-complejidad-2007.pdf>.
- Rinaycuna, J. (2013). *Estrategia de gestión participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en la institución educativa N° 17532, El Triunfo, distrito San José del Alto, provincia Jaén, año 2013*. Jaén, Perú: s/e.
- Rubio, J. (2011). *Constantes educativas en el Informe de Dellors*. Sevilla, España.: Disponible en: http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/14/art_9.pdf.
- Ruiz, G. (2010). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Argentina. : Disponible en: http://www.educ.ar/recursos/ver?rec_id=91901.
- Sander, B. (2005). *Gestión Educativa y Calidad de Vida. La Educación. Vol.2. S/C.:* Disponible en: www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeducación118/artículo.
- Seperak, E. (2010). *Participación de los docentes y alumnos como actores estratégicos en la escuela*. Lima, Perú: s/e.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.
- Universidad César Vallejo. (2005). *Planeamiento Estratégico*. Trujillo: 94 pp.

APÉNDICES / ANEXOS

Apéndice 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772 DE PALAMBE - SALLIQUE – 2014”.

Estimado colega docente:

Esta guía de observación tiene por finalidad de recopilar información respecto a la gestión institucional de la Institución Educativa N° N° 16772 de Palambe - Sallique, por lo que rogamos a usted nos brinde información veraz. Es anónima

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. Sexo		5. Nivel en el que labora		
H	M	I ()	P ()	S ()
2. Condición		6. Grado Académico		
N	C	Bachiller ()		
3. Tiempo Permanencia		Maestría ()		
		Doctorado ()		
4. Especialidad		Diplomado ()		
		II Especialidad ()		

II. ASPECTO DEL MONITOREO

Marca con una “X” en uno de los recuadros que se encuentran al frente de cada ítem.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA

Dimensión: Organización	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno
El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización.			
Los docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales.			
Se contempla la participación activa de los PP.FF. en el proceso educativo.			
Es viable la organización para el buen funcionamiento de la Institución Educativa			
Existencia de equipos de trabajo.			
Responsabilidad de los docentes en comisiones de trabajo.			
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.			

Dimensión: Participación			
Se ha instituido la participación de los PP. FF. en la gestión educativa.			
La plana docente participa en la toma de decisiones de su institución educativa			
Los docentes participan en la planificación estratégica en la institución educativa.			
Los docentes y Director respetan las normas y reglas de la institución educativa.			
Se ha incorporado a los estudiantes para ayuden en la gestión institucional			
Dimensión: relaciones humanas			
Relaciones con la comunidad			
Relación con los PP.FF.			
Comunicación asertiva entre los actores educativos.			
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios			
A nivel de I. E. existe un clima organizacional óptimo.			
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros.			
Se respeta a quienes no comparten sus valores e ideas.			

VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dimensión: Administrativa	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno
Liderazgo para conducir a la institución educativa			
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.			
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.			
Comunicación asertiva entre Director y los demás actores educativos.			
Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.			
El desempeño del personal administrativo			
Archivo documentario bien organizado.			
La toma de decisiones las hace personalmente el Director			
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.			
Soporte tecnológico			
Dimensión: Planeación			
Planificación adecuada a la gestión			
Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas			

El director y docentes planifican la gestión antes de empezar el año académico.			
La supervisión se hace con acompañamiento y asesoramiento al docente.			
El trabajo del Director es evaluado por la superioridad			
Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.			
Los docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución			
Se plantean metas y objetivos consensuados.			
Plan de mejora consensuado.			
Dimensión: de Control			
Se hacen acciones de control en la labor del Director.			
Hay un sistema de control interno			
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.			
Utilización óptima de los recursos			
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.			
Hay control de parte de la superioridad			
Se supervisa académicamente a los docentes y se hace asesoramiento oportuno y adecuado.			
Dimensión: Proyección			
Relaciones con la comunidad			
Exteriorización de los aprendizajes			
Redes de apoyo para la gestión.			
Relación con los PP.FF.			
Comunicación entre los actores educativos y las autoridades locales			
Convenios institucionales			
Imprime una visión de proyección social la institución educativa.			

Apéndice 2

MATRIZ GENERAL DE DATOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN EVALUACIÓN 1, APLICADA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772, PALAMBE - SALLIQUE – 2014”.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA

Dimensión: Organización	1 Nunca / No existe		2. A veces / Regularmente		3. Siempre / Satisfactorios		TOTAL		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización.	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00	
Los docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales.	13	65,00	7	35,00	0	0,00	20	100,00	
Se contempla la participación activa de los PP.FF. en el proceso educativo.	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00	
Es viable la organización para el buen funcionamiento de la Institución Educativa	19	95,00	1	5,00	0	0,00	20	100,00	
Existencia de equipos de trabajo.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00	
Responsabilidad de los docentes en comisiones de trabajo.	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00	
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00	
Dimensión: Participación									
Se ha instituido la participación de los PP. FF. en la gestión educativa.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00	
La plana docente participa en la toma de decisiones de su institución educativa	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00	
Los docentes participan en la	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00	

planificación estratégica en la institución educativa.								
Los docentes y Director respetan las normas y reglas de la institución educativa.	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
Se ha incorporado a los estudiantes para ayuden en la gestión institucional	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Dimensión: Relaciones Humanas								
Relaciones con la comunidad	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
Relación con los PP.FF.	11	55,00	9	45,00	0	0,00	20	100,00
Comunicación asertiva entre los actores educativos.	10	50,00	10	50,00	0	0,00	20	100,00
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios	14	70,00	6	30,00	0	0,00	20	100,00
A nivel de I. E. existe un clima organizacional óptimo.	8	40,00	8	40,00	4	20,00	20	100,00
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Se respeta a quienes no comparten sus valores e ideas.	6	30,00	6	30,00	8	40,00	20	100,00

VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dimensión: Administrativa	1 Nunca / No existe		2. A veces / Regularmente		3. Siempre / Satisfactorios		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo para conducir a la institución educativa	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20	100,00
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20	100,00
Comunicación asertiva entre Director y los demás actores educativos.	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20	100,00
Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
El desempeño del personal administrativo	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20	100,00
Archivo documentario bien organizado.	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20	100,00
La toma de decisiones las hace personalmente el Director	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00
Soporte tecnológico	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Dimensión: Planeación								
Planificación adecuada a la gestión	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas	10	50,00	10	50,00	0	0,00	20	100,00
El director y docentes planifican	14	70,00	6	30,00	0	0,00	20	100,00

la gestión antes de empezar el año académico.								
La supervisión se con acompañamiento y asesoramiento al docente.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
El trabajo del Director es evaluado por la superioridad	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00
Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20	100,00
Los docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Se plantean metas y objetivos consensuados.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Plan de mejora consensuado.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Dimensión: Control								
Se hacen acciones de control en la labor del Director.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Hay un sistema de control interno	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión de parte de expertos.	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00
Utilización óptima de los recursos	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.	17	85,00	3	15,00	0	0,00	20	100,00
Hay control de parte de la superioridad	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00
Se supervisa académicamente a los docentes y se hace asesoramiento oportuno y adecuado.	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00

Dimensión: Proyección								
Relaciones con la comunidad	14	70,00	6	30,00	0	0,00	20	100,00
Exteriorización de los aprendizajes	14	70,00	6	30,00	0	0,00	20	100,00
Redes de apoyo para la gestión.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Relación con los PP.FF.	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
Comunicación entre los actores educativos y las autoridades locales	13	65,00	7	35,00	0	0,00	20	100,00
Convenios institucionales	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Imprime una visión de proyección social la institución educativa.	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00

DATOS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN SEGUNDA FASE APLICADA A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772, PALAMBE - SALLIQUE – 2014”.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA

Dimensión: Organización	1 Nunca / No existe		2. A veces / Regularmente		3. Siempre / Satisfactorios		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización.	0	0,00	16	80,00	4	20,00	20	100,00
Los docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales.	0	0,00	15	75,00	5	25,00	20	100,00
Se contempla la participación activa de los PP.FF. en el proceso educativo.	0	0,00	16	80,00	4	20,00	20	100,00
Es viable la organización para el buen funcionamiento de la Institución Educativa	0	0,00	18	90,00	2	10,00	20	100,00
Existencia de equipos de trabajo.	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00

Responsabilidad de los docentes en comisiones de trabajo.	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00
Dimensión: Participación								
Se ha instituido la participación de los PP. FF. en la gestión educativa.	0	0,00	4	20,00	16	80,00	20	100,00
La plana docente participa en la toma de decisiones de su institución educativa	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00
Los docentes participan en la planificación estratégica en la institución educativa.	0	0,00	3	15,00	17	85,00	20	100,00
Los docentes y Director respetan las normas y reglas de la institución educativa.	0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00
Se ha incorporado a los estudiantes para ayuden en la gestión institucional	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00
Dimensión: Relaciones Humanas								
Relaciones con la comunidad	0	0,00	5	25,00	15	75,00	20	100,00
Relación con los PP.FF.	0	0,00	12	60,00	8	40,00	20	100,00
Comunicación asertiva entre los actores educativos.	0	0,00	12	60,00	8	40,00	20	100,00
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios	0	0,00	6	30,00	14	70,00	20	100,00
A nivel de I. E. existe un clima organizacional óptimo.	0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de	0	0,00	7	35,00	13	65,00	20	100,00

los maestros.								
Se respeta a quienes no comparten sus valores e ideas.	0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00

VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dimensión: Administrativa	1 Nunca / No existe		2. A veces / Regularmente		3. Siempre / Satisfactorios		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo para conducir a la institución educativa	0	0,00	5	25,00	15	75,00	20	100,00
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.	0	0,00	3	15,00	17	85,00	20	100,00
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00
Comunicación asertiva entre Director y los demás actores educativos.	0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00
Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00
El desempeño del personal administrativo	0	0,00	5	25,00	15	75,00	20	100,00
Archivo documentario bien organizado.	0	0,00	8	40,00	12	60,00	20	100,00
La toma de decisiones lo hacen consensuadamente	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.	0	0,00	6	30,00	12	60,00	20	100,0
Soporte tecnológico	6	30,00	10	50,00	4	20,00	20	100,00
Dimensión: Planeación								
Planificación adecuada a la gestión	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00

Dosificación adecuada del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas	0	0,00	4	20,00	16	80,00	20	100,00
El director y docentes planifican la gestión antes de empezar el año académico.	0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00
La supervisión se con acompañamiento y asesoramiento al docente.	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00
El trabajo del Director es evaluado por la superioridad	0	0,00	4	20,00	16	80,00	20	100,00
Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.	0	0,00	5	25,00	15	75,00	20	100,00
Los docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00
Se plantean metas y objetivos consensuados.	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,00
Plan de mejora consensuado.	0	0,00	2	10,00	18	90,00	20	100,0
Dimensión: Control								
Se hacen acciones de control en la labor del Director.	0	0,00	8	40,00	12	60,00	20	100,00
Hay un sistema de control interno	0	0,00	12	60,00	8	40,00	20	100,00
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión de parte de expertos.	12	60,00	8	40,00	0	0,00	20	100,00
Utilización óptima de los recursos	0	0,00	8	40,00	12	60,00	20	100,00
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.	0	0,00	3	15,00	17	85,00	20	100,00
Hay control de parte de la	18	90,00	2	10,00	0	0,00	20	100,00

superioridad								
Se supervisa académicamente a los docentes y se hace asesoramiento oportuno y adecuado.	0	0,00	6	30,00	14	70,00	20	100,00
Dimensión: Proyección								
Relaciones con la comunidad	0	0,00	3	15,00	17	85,00 %	20	100,00
Exteriorización de los aprendizajes	0	0,00	9	45,00	11	55,00	20	100,00
Redes de apoyo para la gestión.	16	80,00	4	20,00	0	0,00	20	100,00
Relación con los PP.FF.	0	0,00	5	25,00	15	75,00	20	100,00
Comunicación entre los actores educativos y las autoridades locales	0	0,00	4	20,00	16	80,00	20	100,00
Convenios institucionales	20	100,00	0	0,00	0	0,00	20	100,00
Imprime una visión de proyección social la institución educativa.	0	0,00	10	50,00	10	50,00	20	100,00

Anexo 1

INFORME DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al objetivo propuesto.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre la dimensión e indicador					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X
PROMEDIO DE VALIDACION					6	32

Leyenda:

Deficiente 00-00	Regular 01-10	Buena 11-20	Muy Buena 11-30	Excelente 31-40
				X

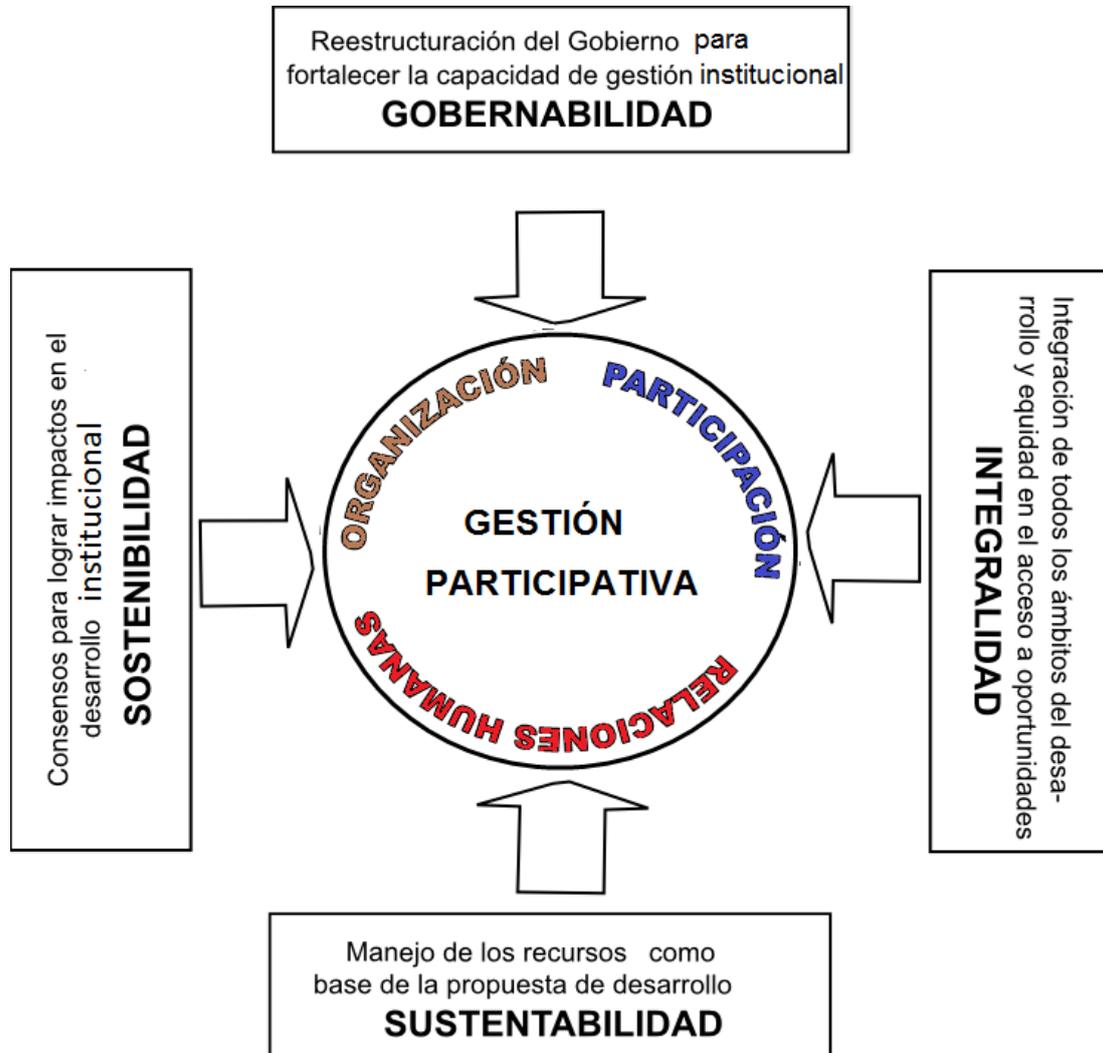

 Orbélinda Sánchez Oblitas
 Firma del Juez experto




 Armando Carhuatocto Huamán
 Mg. Sc. Consultor Educativo
 C.M. N° 10276780935

Anexo 2

ESTILO DE ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772, PALAMBE – SALLIQUE, 2014.



I. Descripción de la propuesta de aplicación

La búsqueda de modelos educativos es una constante en la historia de las instituciones públicas de los países de América Latina y en particular en el Perú. Esa búsqueda se manifiesta históricamente, tanto en las tentativas de importación de modelos extranjeros, como en los esfuerzos por la creación de soluciones nacionales. Uno de los problemas surgidos en la esfera educacional, relacionados con la concepción

de estos modelos, es el relativo a la terminología empleada. Existen diferentes posiciones al asumir los términos de administración, gestión y dirección educacional. Para algunos autores estos términos son utilizados indistintamente aunque los mismos pueden tener significados diferentes. Por eso, lograr una conceptualización es hoy materia de múltiples investigaciones. En la bibliografía consultada se encuentran tantas definiciones como teóricos que se han preocupado por el tema. Sin embargo, la tendencia más extendida hoy es la de sustituir el término administración por gestión, tanto en la esfera empresarial, como en la educacional.

Desde la perspectiva de las relaciones industriales y empresariales, es más propio referirse a este tema como la «participación de los trabajadores en la empresa», sea que ésta se refiera a las utilidades (bonificaciones, gratificación); en las decisiones o en la propiedad.

La participación no debe ser vista únicamente desde la perspectiva de los directivos sino que es igualmente importante la perspectiva de los miembros de la organización. El fomento de la participación debe avanzar de forma acorde con la disposición de los miembros de la organización a asumir responsabilidades que de ella se deriven.(Teidixó, 2012)

Al respecto, Crozier (2000: p.197) y siguiendo a Ermida, la «participación en la empresa» en sentido amplio, puede entenderse como toda situación que permita al trabajador intervenir en la gestión, propiedad o lucro del capital. La participación en la gestión, en la dirección o en la administración de la empresa se da «cuando los trabajadores asesoran, son consultados, opinan o deciden, según los casos, en asuntos propios de la administración, dirección o conducción de la empresa, cualquiera sea el instrumento utilizado para ello (negociación colectiva, contactos informales, consejos de empresa, integración en el directorio, etc.) y ya sea que constituya una consecuencia de la participación en la propiedad o se presente autónomamente. Se trata, en definitiva, de reconocer a los trabajadores o a sus representantes, algún grado de participación en las decisiones que se adoptan en las empresas».

La participación puede desarrollarse en diferentes niveles organizacionales, en distintas formas: formal e informal, directa e indirecta y según modelos locales o distantes. Las funciones pueden abarcar desde la simple comunicación de informaciones

hasta la auto-gestión, pasando por la presentación de sugerencias, consultas y la decisión.

En relación con las múltiples posibilidades, es necesario tener presente que algunos autores sostienen que existiría una especie de «participación óptima», cuando se alcanza un equilibrio entre la actividad de liberación de ideas y el alineamiento o acatamiento de las visiones en una organización.

Se trata del mejor estado posible en una entidad corporativa al producirse flexibilidad cultural resultante de la armonía dinámica entre el desarrollo de ideas y el alineamiento de la organización, o sea, que la cultura es capaz de cambiar su enfoque de desarrollo de ideas a alineamiento y viceversa cuando ello se requiere.

Más recientemente, han aparecido diversos estudios que demuestran que la gestión participativa puede incrementar de manera significativa la participación del empleado en el trabajo, el compromiso con la organización y la creatividad. Puede también atenuar el conflicto y la ambigüedad de roles; no obstante, a juicio de algunos investigadores, sólo produciría un impacto pequeño, pero significativo, tanto en el rendimiento en el trabajo como en la satisfacción que se obtiene del mismo, 58 conclusiones que necesitan ser contextualizadas atendiendo a diversos metaanálisis que se han referido, entre otros, al impacto de la participación en la gestión, realizados por diferentes investigadores a partir de la década del 80, y cuyos resultados han sido resumidos como:

Para concluir, y de acuerdo con una reciente y exhaustiva investigación del profesor español Antonio Aragón (1999), se presentan a continuación los principales aspectos relacionados con la gestión de la participación según lo constatado por diversas investigaciones y que pueden resumirse en las evidencias aportadas por los investigadores □que se indican en cada caso□, y que se ordenan según los efectos de la participación, los factores que la favorecen, los que la limitan y los resultados tangibles e intangibles de la misma. (Gaebler & Osborne, 20011)

No obstante, resulta curioso constatar cómo las escuelas son unas de las pocas organizaciones en las que se observan a veces reticencias notables, cuando se plantea la definición de puestos de trabajo o la especificación de funciones. Suele argumentarse que las instituciones que trabajan con personas y no con máquinas o piezas mecánicas,

son diferentes e incluso desde posiciones extremas se argumenta que lo que debe prevalecer en ellas es el elemento vocacional, la intuición o el saber artístico, por encima de cualquier intento de sistematización, planificación o conocimiento técnico”.

En el contexto donde se ha planteado la investigación, se asume que en la institución educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique, hay una indiferencia casi total de los docentes por participar en la gestión institucional y por parte del Director también lo hay considerando que él es la autoridad y con nadie más que su persona estará compartiendo el poder.

En esa perspectiva encontramos a una gestión disfuncional, con grandes debilidades, limitaciones y todo porque no hay participación de sus actores. Esto fundamentalmente se debe a la falta de un conocimiento teórico de las teorías de la administración y de otras que tengan que ver con las organizaciones escolares

La presente aplicación tiene sustento teórico en la teoría del Desarrollo Organizativo (DO) y la teoría de la complejidad; la primera que asume que el objetivo del DO es compartir la administración con los empleados y en este caso con los maestros y demás trabajadores de la institución educativa, y la segunda que asume: “comprender las cosas y fenómenos considerando una serie de elementos que se interaccionan y retroaccionan en los fenómenos y su relación con otros fenómenos”. (Reynoso, 2007)

Por cierto la aplicación de la gestión participativa, no viene hacer otra cosa que entender la funcionalidad de la estructura organizativa de la institución educativa N° 16772 de Palambe, en este sentido se darán las pautas necesarias para que cada miembro se incorpore a un nuevo tipo de gestión que no es otra cosa que la función de cada actor en la gestión a los que se les ha asignado una determinada acción o acciones para que durante todo el año hagan sus planes y proyectos a fin de coadyuvar a la mejora institucional.

Asimismo, la aplicación de la gestión organizativa se sostiene en cuatro pilares fundamentales: la gobernabilidad, la integralidad, la sustentabilidad y la sostenibilidad; cada cual consigna su responsabilidad y fortalece las tres dimensiones señaladas en la gestión, que son la organización, la participación y las relaciones humanas.

II. Fundamentos de la aplicación de la propuesta

La presente aplicación es una experiencia en el marco de la gestión institucional, se orienta básicamente por un sustento filosófico, un sustento, sociológico, un sustento humanista, del cual se hablará brevemente.

El **sustento filosófico**, implica que se visiona a la organización educativa como un todo cuyas partes se integran bajo la percepción de una visión compartida, no sólo de trabajo, sino también de valores y de una sinergia que despliegue sobre sus actores un dinamismo sobre todo atencional y de cambio en los procesos de gestión, además de responsabilidad, la puntualidad, la creatividad, el esfuerzo, entre otros. Es elemental reconocer que el ser humano es visto como una visión de presente y futuro.

También se sustenta en un **enfoque sociológico**, puesto que se sustenta en la teoría del desarrollo organizacional en la que participan personas y Es tal la relevancia de una adecuada gestión educativa que el asumir y comprometer a toda la institución en la dinámica que conlleva a procesos impulsores y promovedores del crecimiento institucional, reemplazando la preconcepción equivocada de un cúmulo de prácticas refrenadoras, burocráticas y obstaculizadoras de dicho desarrollo.

Una buena gestión educativa constituye la consolidación del conjunto de procesos institucionales, posibilitándonos llevar adelante acciones racionales y creativas, basadas en objetivos determinados que contemplan una serie de recursos materiales, tecnológicos, logísticos, y metodológicos, además del valioso capital humano. Se promete una visión que integre los factores de la modernidad organizacional con las características propias de la zona de estudio, con base en el enfoque de desarrollo humano y sistémico de la educación e integra diversos factores de calidad educativa como el liderazgo del director, el trabajo en equipo y el enfoque gerencial.

También se sustenta en **una visión humanista**, comprendida como la interacción de saberes, cualidades, actitudes, desempeños y capacidades que hacen a las personas a no perderse de vista en ningún momento de la gestión educativa, ya que el restar importancia a la misma nos lleva a incurrir en acciones y procesos mecanicistas y técnicos, que ignoran la naturaleza de las personas, sus expectativas, necesidades, intereses y potencialidades, poniendo en alto riesgo el éxito de la intervención educativa.

Dicho éxito estará dado en la medida en que los procesos claves que conforman la gestión educativa, sean correctamente asumidos y bien encaminados hacia los objetivos principales que orientan todo el accionar educativo. Estos procesos clave a los que nos referimos se comprenden como: planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, los cuales deberán ser entendidos y trabajados de forma sinérgica e integral.

III. Objetivos de la aplicación de la propuesta.

3.1. Objetivo general

Demostrar la eficacia de la organización participativa a través de su aplicación en la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 de Palambe, distrito Sallique.

3.2. Objetivos específicos

- ❖ Mejorar la gestión institucional dinamizando su accionar.
- ❖ Mejorar la imagen institucional de la institución educativa.
- ❖ Propiciar y mantener alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas educativas y de otros sectores.
- ❖ Mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- ❖ Promover buenas relaciones con los padres, la dirección y los maestros de la institución educativa.
- ❖ Promover la participación de los padres y madres en los proyectos y programas que se promuevan.
- ❖ Promover la cooperación y la solidaridad con otras instituciones,
- ❖ Promover la disciplina y lograr una buena convivencia en la I. E.
- ❖ Proponer la dirección planes y proyectos para fomentar la calidad de la educación.
- ❖ Procurar que sus miembros participen en actividades formativas y de especialización.

IV. Propósitos

El propósito del estudio es contribuir a elevar el nivel de calidad de la educación desde el ámbito de la gestión, a través de la propuesta de un nuevo modelo de gestión participativa que asuma factores de pertinencia sin descuidar el contexto de la zona, la interculturalidad y la diversidad geográfica e histórica que demandan modelos de gestión alternativos al existente como contribución a la calidad educativa.

La aplicación de la propuesta implica optimizar la gestión escolar, por lo que se persigue los siguientes propósitos:

- A) Motivación.** Necesariamente los actores del proceso deben moverse dentro de un contexto convivencial armónico, consecuentemente los estímulos son los puntales para que haya una engranaje de acciones proactivas.

El principal reto en una organización es alcanzar los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, costes reducidos y la motivación laboral es el pilar por excelencia para alcanzar los resultados deseados de manera eficiente. La motivación es pocas palabras también puede ser definida como el empuje que nos dirige a ser tal o cual cosa y al mismo tiempo diseña el cómo hacerlas, sólo así podemos tener personas con ánimo de trabajo desmedido, pero con eficacia y eficiencia.

- B) Contribuir a mejorar la gestión de la institución educativa.** Implica que los actores educativos a partir de la situación de olvido y desconocimiento teórico de una buena gestión, van a implementar una propuesta aplicativa que va a redundar en beneficio de sus miembros, pero además darle prestigio y buena imagen en el espacio donde opera.

- C) Valorar a la persona como un ente de cambio y consideración.** Significa que si bien son personas inteligentes los maestros, el Director y demás trabajadores, los usuarios también son personas que se merecen un respeto, hay que valorarlos por su condición de beneficiarios de la institución educativa, para ello, es necesario un cambio de actitud y una modificación de los entornos convivenciales que resulte de ello una dinámica de servicio exitoso; es decir oportuno y adecuado.

D) Aprovechar las potencialidades de los actores. Cada actor educativo como persona tiene sus potencialidades y eso es lo que se aprovechará para la construcción de una nueva gestión. Por consiguiente no hay un cálculo político, pero si hay una determinación para hacer las cosas bien y todo ello pasa por expresar concretamente un cambio de actitud.

E) Productividad. Se medirá a través de la concretización de su participación en la gestión y para ello se ha elaborado una ficha de evaluación de participación de cada actor. Sólo así se verificará el incremento de la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la organización escolar. Para esto, se requiere de dotar a cada uno de ellos los recursos necesarios.

V. Rol de los actores educativos en el esquema de gestión participativa

- Los actores educativos demuestran el desarrollo de capacidades para alcanzar objetivos comunes mediante equipos de trabajo.
- Asimismo, se observa una actitud proactiva para lograr el mejoramiento continuo de los procesos, métodos y procedimientos de trabajo.
- Se hace una retroalimentación en forma oportuna y con buena información a sus jefaturas y mandos medios, para que éstos puedan mejorar sus decisiones.

VI. Desarrollo pragmático de las actividades.

De un modo referencial; es decir, ciñéndonos a los pasos fundamentales de la gestión participativa en una organización privada, estos mismos pasos se siguen en esta aplicación, distinguiendo los siguientes:

- 1) Diagnóstico socio educativo de la institución educativa
- 2) Reflexiones sobre el diagnóstico
- 3) Elaboración de planes, proyectos y programas
- 4) Jornada de reflexión y trabajo
- 5) Análisis de cada problema
- 6) Discusiones y planteamientos concretos de soluciones.
- 7) Propuesta de soluciones
- 8) Compromisos de trabajo

9) Evaluación del desarrollo de la actividad

10) Evaluación del cambio.

Este trabajo no es por comisiones, cada cual hizo su aporte o mencionó su necesidad de cambio para luego fue abordada en jornadas de trabajo que se hicieron al empezar el desarrollo de la experiencia de gestión participativa.

Si bien es un docente, estudiante, padre de familia o el Director quien expone la necesidad y/o problema, todos estuvieron obligados a dar sus opiniones, comentarios y sugerencias.

En asamblea se elabora el plan de acción para cada proyecto o programa que se desee hacer.

La asesoría externa.

Si bien la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, no tiene especialistas competentes y con conocimiento respecto a la gestión participativa, pero se tuvo la asesoría de un profesional quien orientó las actividades a desarrollarse, por tres oportunidades, en la siguiente forma:

FECHA	JORNADA	RESPONSABLE
22/03/2014	Exposición de la experiencia de organización participativa. Marco teórico y compromisos	<ul style="list-style-type: none">▪ Investigador: Florentino Tielahuanca Santos.▪ Asesor: M.SC. Armando Carhuatocto Huamán.▪ Docentes.
23 y 24/05/2014	Seguimiento y acompañamiento	
25/07/2014	Jornada de retroalimentación y evaluación	

El trabajo del asesor, tal como lo señala el cuadro de actividades consistió en aprovechar la reunión de sensibilización que se tuvo esa misma fecha inicial y en ella se expuso el marco teórico, sus fundamentos de la aplicación y se llegó a la conclusión que era viable el proyecto a nivel de ejecución.

Posteriormente como segunda actividad se hizo un seguimiento por espacio de dos días para recoger las dificultades y continuar y/o reorientar el trabajo.

En la tercera jornada se hizo un balance del desarrollo programático, evaluándose

el programa casi concluido, se verificó el plan de trabajo de la institución educativa y se vio el cumplimiento vía una ficha de verificación de resultados y que en anexos se acompaña.

VII. El desarrollo técnico de gestión participativa:

7.1. Conformación del Comité ejecutivo

Se ha conformado el Comité Ejecutivo de la siguiente manera:

Presidente: Director de la Institución Educativa N° 16772

Profesor: Florentino Ticlahuanca Santos

Secretario: Profesor

Relator: Profesor

Veedor: Profesor

El Comité Ejecutivo es el ente que representa a toda la institución educativa en la parte operativa de la aplicación de la experiencia de gestión participativa. Se nombra democráticamente

7.2. Actividades generales que se realizaron en el desarrollo de la aplicación.

FECHA	JORNADA	RESPONSABLE
14/03/2014	Aplicación del instrumento de observación	Investigador: Florentino Ticlahuanca Santos.
21/03/2014	Etapas de sensibilización	Investigador: Florentino Ticlahuanca Santos.
22/03/2014	Jornada de planificación general de actividades. Se plantearon: Acciones administrativas. Acciones de planeamiento. Acciones de control. Acciones de proyección.	Director y Docentes
05/04/2014 23/08/2014	Desarrollo de los planes de trabajo	Docentes Director
Permanente	Evaluación	Investigador

7.3. Desarrollo de las acciones

Actividad	Acciones	Verificación
Desarrollo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención esmerada y oportuna a los usuarios. ▪ Se transparentan los actos administrativos. ▪ La relación entre docentes y director superaron las expectativas de amistad y responsabilidad. ▪ Todos los actores se comunicaban asertivamente. ▪ Se ordenaron los archivos de la administración y en la que participaron todos. ▪ Si bien se hace un acto administrativo, todos dan su opinión y sugerencias. ▪ Se logró adquirir ordenadores para digitar la documentación. 	<p>Lista de cotejo</p> <p>Muy eficientemente</p> <p>Eficiente</p> <p>Regular</p> <p>Poco regular</p> <p>Deficiente.</p>
Desarrollo del planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los actores han logrado planificar el PAT y el PCC. ▪ Han consensuado para programar cinco jornadas de trabajo en el año lectivo 2014. ▪ Todos se han puesto de acuerdo para planificar las acciones académicas en concordancia con el calendario comunal y las normas del MINEDU. (Día del logro, otros) ▪ Se ha puesto de acuerdo para el proceso de asesoramiento y acompañamiento docente. ▪ En forma colegiada asumen la conducción de las asambleas programadas. ▪ Se ha programado dos capacitaciones al año. ▪ Han consensuado reestructurar el organigrama estructural en forma circular. ▪ Se han planteado metas de retención de estudiantes evitando el abandono escolar. <p>Plan de mejora consensuado.</p>	Idem.
Desarrollo de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hace un control en la labor del Director. ▪ Se ha consensuado traer a un especialista para mejorar la gestión educativa. 	Idem.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se está mejorando la utilización óptima de los recursos. ▪ Se está mejorando el uso debido del tiempo en el aula y en la institución educativa evitando acciones impertinentes. ▪ Se ha formado una comisión de supervisión para todos los estamentos: Dirección, pedagógica curricular y docente. ▪ Todos deben conocer el problema de un estudiante para darle solución inmediata. 	
Desarrollo de la proyección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ha mejorado sustancialmente las relaciones con la comunidad y especialmente con los padres de familia. ▪ Hay un compromiso de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. ▪ Los PP.FF. se vienen incorporado activamente al proceso educativo ▪ La comunicación con las autoridades locales se han mejorado sustancialmente 	Ídem.

VIII. EVALUACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Ord.	ACCIÓN	CRITERIO		
		Muy bien	Bien	Regular
1	La participación está positivamente relacionada con la satisfacción de los todos los docentes			
2	La participación en la solución de problemas mejoró la efectividad de los grupos de trabajo			
3	La participación de todos los docentes en la gestión tuvo un efecto positivo sobre el desempeño de sus funciones.			
4	La participación del grupo docente en la toma de decisiones siguiendo un proceso estructurado de discusión mejoró ostensiblemente la efectividad del trabajo.			
5	La participación en la planificación se expresó en buenas actitudes.			
6	La participación de los actores educativos mejoró su desempeño en el aula y en el desarrollo de las relaciones humanas.			
7	La participación de los docentes incrementó el desempeño y la satisfacción de todos.			
8	La participación aumentó la productividad como resultado directo de la responsabilidad compartida entre todos los docentes en la solución de problemas.			
9	Hubo un carácter voluntario de la participación de los actores educativos.			
10	La participación en el trabajo afectó favorablemente al rendimiento y la satisfacción de los empleados.			

IX. LOS RESULTADOS TANGIBLES DE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPACIÓN

Se considera que toda innovación tiene resultados plausibles, los cuales serán las evidencias de un trabajo coherente y sobre todo transformador. En este sentido se visualiza claramente:

- Reducción de costos de producción. (ahorro en costos)
- Crecimiento en el desempeño docente y directivo.
- Disminución del ausentismo de los estudiantes.
- Mayor calidad del servicio educativo que se brinda.
- Satisfacción del personal docente y directivo.
- Menor número de conflictos laborales
- Reducción de las quejas de usuarios.
- Mayor prestigio y mejoramiento en la imagen institucional

X. ALGUNOS PROYECTOS ELABORADOS BAJO LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

PROYECTO EDUCATIVO ECOLÓGICO

“PLAN DE SENSIBILIZACIÓN PARA EL CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE NUESTRO ENTORNO ECOLÓGICO”

I. DATOS INFORMATIVOS

- | | |
|----------------------|--|
| 1.1. Ente ejecutor | : Institución Educativa 16772 |
| 1.2. Lugar | : Palambe |
| 1.3. Responsables | : Inv. Florentino Ticlahuanca Santos |
| 1.4. Beneficiarios | : Estudiantes
- Padres y madres de Familia.
- Profesores(as) |
| 1.5. Temporalización | : 03 jornadas (Mes de febrero) |
| 1.6. Metas | : Marcha de sensibilización para la conservación del ambiente |
| 1.7. Financiamiento | : Será financiado por la APAFA |

II. JUSTIFICACIÓN:

Nuestro contexto ecológico viene siendo destruido en forma indiscriminada por diversas causas, principalmente por la tala de los árboles, dando origen a la contaminación ambiental y el desequilibrio ecológico y entre otros. Nuestra Institución Educativa comparte este clamor de manera reflexiva proponiendo la realización de un proyecto de concientización responsable desde las aulas que permita vivenciar cual importancia tiene el “Cuidado y Conservación de Nuestra Ecología”.

III. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo General

Realizar una marcha de sensibilización y educación para la conservación del ambiente natural.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Hacer una marcha con pancartas y folletos para concientizar y educar en la formación de valores para la conservación del ambiente natural de nuestra localidad.
- ✓ Cuidar nuestra ecología de nuestro entorno escolar (Interior y exterior de la I.E).
- ✓ Conservar y valorar el crecimiento de las plantas como portadora de la oxigenación de la sociedad.
- ✓ Estimular en los alumnos a plantar y cultivar una planta como “símbolo de vida” y reconstrucción de nuestra ecología.
- ✓ Mantener nuestro ambiente limpio y sano para la práctica pedagógica de calidad.
- ✓ Organizar el “Club Ecológico” de nuestra Institución Educativa.

IV. BENEFICIARIOS:

Se beneficiarán:

- ✓ Los alumnos.
- ✓ El personal docente, directivo y jerárquico.
- ✓ Los padres de familia
- ✓ La Comunidad.

V. DURACIÓN:

- ✓ Inicio: Abril 2014
- ✓ Final: Mayo 2014.

VI. CRONOGRAMA DE TAREAS:

ITEM	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	FECHA
01	Elaboración del Proyecto	Comisión - Asesores	Marzo 2014
02	Aprobación del Proyecto.	Director(a) Consejo Consultivo	Marzo 2014
03	Ejecución del Proyecto: <ul style="list-style-type: none">• Charlas de sensibilización a alumnos y PP.FF.• Sembrar y cultivar plantas ornamentales y otros.• Organizar Brigadas de cuidado y conservación a cargo de los alumnos de educación Primaria.• Elaboración de trípticos sobre “Cuidado y conservación del medio ambiente”.	Director(a) Asesores Alumnos Comunidad Educativa	Abril – 2014
04	Evaluación y monitoreo	Director(a) Asesores Consejo Consultivo	Mayo 2014
05	Elaboración del Informe final	Asesores, Alumnos	Mayo 2014

VII. RECURSOS:

7.1. HUMANOS:

- ✓ Promotor (a).
- ✓ Director(a).
- ✓ Coordinadores.

- ✓ Profesores.
- ✓ Alumnos.
- ✓ Padres de Familia

7.2. FINANCIEROS:

- ✓ Recursos propios de la Institución Educativa.
- ✓ Contribución del comité de apoyo de Padres de Familia de la Institución Educativa.
- ✓ Vivero Municipal.

VIII. EVALUACIÓN Y MONITOREO:

La evaluación se realizará desde el mes de marzo a abril del 2015, se tiene en cuenta:

- ✓ Evaluación de los aspectos educativos.
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Recomendaciones.

PROYECTO N° 2.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE EN EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Ente ejecutor : Institución Educativa 16772
- 1.2. Lugar : Palambe
- 1.3. Responsables : Inv. Florentino Ticlahuanca Santos
- 1.4. Beneficiarios : - Estudiantes
- Padres y madres de Familia.
- Profesores(as)
- 1.5. Temporalización : 03 jornadas (Mes de febrero)
- 1.6. Metas : Marcha de sensibilización para la conservación del Medio ambiente
- 1.7. Financiamiento : Será financiado por la APAFA

II. JUSTIFICACIÓN:

Creemos que si capacitamos a los docentes en Investigación e Innovación Educativa, en estrategias de aprendizaje, capacidades investigativas fundamentales, en actitudes, etc. estaremos contribuyendo que el trabajo docente en las aulas mejore cualitativamente bajo la proyección de una visión y misión que nos permita estar en vanguardia de los avances científicos y tecnológicos, así mismo contribuye que los docentes cuenten con los elementos cognitivos, capacidades y habilidades necesarios para fomentar en los alumnos patrones de comportamiento que expresen su formación integral manifestando conocimientos sustantivos para conocer, criticar, tomar decisiones, imaginar y de forma activa proponga alternativas de solución a los diversos problemas de su entorno.

En tal sentido, se propone realizar un Programa de Capacitación Docente desde la última semana del mes de marzo del año 2014, el mismo que se prolongará durante el transcurso de ese año escolar.

III. OBJETIVOS:

3.1. Objetivos Generales:

Desarrollar capacidades y habilidades investigativas fundamentales a partir del conocimiento y aplicación de la Investigación, estrategias de enseñanza-aprendizaje, en los docentes de la I.E. N° 16772 de Palambe, distrito Sallique.

3.2. Objetivos Específicos:

a. Capacitar y actualizar a los docentes de la institución educativa en el conocimiento y aplicación de Investigación e Innovación en estrategias de enseñanza-aprendizaje, orientadas a desarrollar capacidades y habilidades investigativas fundamentales.

b. Elaborar e implementar Proyectos de Investigación a fin de dar algunas alternativas de solución a los problemas de índole pedagógica detectados en los estudiantes de nuestra Institución Educativa.

IV. EXPOSITORES Y TUTORES:

Profesionales con estudios de Maestría, Segunda Especialización capacitados en Investigación e Innovación Educativa y Profesionales con experiencia en el Área Técnico-Pedagógica de la misma Institución Educativa.

V. EJECUCIÓN:

MODALIDAD	CONTENIDOS Y ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
	A DESARROLLAR.	
PRESENCIAL: - General y - Por Áreas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Epistemología.▪ Investigación e Innovación.▪ Paradigmas de la investigación.▪ Tipos y procesos de Investigación.▪ Técnicas e instrumentos de Investigación.▪	- del 28 marzo al 30 de mayo 2014.
	<ul style="list-style-type: none">▪ Diversificación Curricular.▪ La Investigación e Innovación en	- Se realizará en Jornadas Pedagógicas mensuales

	el PEI y PCI. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de Proyectos de Investigación e Innovación por Grados. ▪ Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje orientadas a la Investigación e Innovación. 	de Abril a Noviembre del 2014.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de los Proyectos de Investigación por Grados. 	- Todo el año lectivo.
Jornadas pedagógicas	Programación anual Unidades de aprendizaje Sesiones de clase Material educativo	Cada mes

VI. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.

Por la amplitud del Proyecto se ejecutará en varias etapas:

En la Primera Etapa se desarrollará el Taller de Capacitación en el 28 de marzo 2015, según cronograma, que permitirá dar a los docentes una orientación teórica a fin de analizar las necesidades pedagógicas más importantes de los educandos y proponer alternativas de solución a través de Proyectos de Investigación por cada grado de estudios.

En la Segunda Etapa se pondrá en marcha la ejecución de los Proyectos seleccionados. Durante el período de Marzo a Noviembre se brindará un asesoramiento permanente a los docentes. Para tal efecto se conformará un Equipo de Profesores de la misma Institución Educativa, a fin de orientar y verificar los resultados que se están obteniendo.

Además, se realizarán Jornadas Pedagógicas mensuales a fin de realizar las programaciones de mediano y corto alcance, así como evaluar el proceso y los resultados producto de la ejecución de los distintos proyectos propuestos. El Proyecto concluye con los informes de los resultados de cada Proyecto de Innovación.

VII.- PRESUPUESTO:

RUBROS	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Materiales	Fotocopias	2 millares	S/. 0,10	S/. 100,00
	Papel bond tamaño oficio	2 millares	S/. 22,00	S/. 44,00
	Plumones punta gruesa.	4 cajas	S/. 20,00	S/. 80,00
	Papel Sábana	1 ciento	S/. 0,25	S/. 25,00
	Certificados	19	S/. 2,00	S/. 38,00
Servicios	Capacitadores diferentes	2	S/. 100,00	S/. 200,00
TOTAL GENERAL:				S/. 487,00

VIII. VIABILIDAD DEL PROYECTO.-

La realización de este Proyecto es factible por las siguientes razones:

- 7.1. Viabilidad Económica.-** Porque la Dirección de la Institución Educativa garantiza el financiamiento que demanda la ejecución del presente Proyecto, utilizando los recursos propios.
- 7.2.- Viabilidad Técnica.** El Proyecto es válido técnicamente porque la ejecución de actividades programadas se sustenta en la necesidad que tienen los docentes de estar capacitados constantemente para enfrentar los retos de la modernización educativa.
- 7.3.- Viabilidad Institucional.-** Porque la Institución Educativa aspira tener una comunidad educativa preparada y asequibles a los cambios de paradigmas que se vienen dando en el campo educativo. Por lo tanto, brindará todas las facilidades necesarias para realizar las diferentes actividades planificadas en el Proyecto.

IX- EVALUACIÓN:

La evaluación se realizará mensualmente a fin de verificar los resultados que se están obteniendo y evaluar en qué medida estamos cumpliendo los objetivos propuestos.

Apéndice 3
MATRIZ CONSISTENCIA

MAESTRANTE	FLORENTINO TICLAHUANCA SANTOS			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	GESTIÓN DE LIDERAZGO, CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL			
EJE TEMÁTICO	ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL			
TÍTULO:	ESTILO DE ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16772, PALAMBE – SALLIQUE, 2014.			
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
El problema ¿Cuál es la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772, Palambe – Sallique, Año 2014?	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia de la aplicación de un estilo de organización participativa sobre la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe, distrito Sallique – Jaén, 2014.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Diagnosticar el estado situacional de los aspectos administrativo, planeación, control y proyección de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique.</p> <p>b) Aplicar un estilo de organización participativa para mejorar la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16772 Palambe – Sallique.</p> <p>c) Evaluar el estado situacional de los aspectos administrativo: planeación, control y proyección de la gestión institucional, luego de aplicado un estilo de gestión participativa, en la Institución Educativa N° 16772, Palambe, distrito Sallique.</p>	La aplicación del estilo de organización participativa influye significativamente en la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16772, Palambe - Sallique.	<p>Variable independiente</p> <p>Organización participativa</p> <p>Dimensiones: Organización Participación Relaciones humanas</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Gestión institucional</p> <p>Dimensiones: Administrativa Planeación Control Proyección</p>	<p>Unidad de análisis 24 docentes incluido al Director de la I. E. N° 16772, Palambe.</p> <p>Tipo de estudio Aplicativo</p> <p>Diseño: Inv. Aplicativa</p> <p>Método: Experimental</p> <p>Técnica: La Observación.</p> <p>Instrumentos: Guía de observación.</p>