UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA

Autor:
Bach. Guevara Gálvez Liler José

Asesora:
Chavarry Ysla Patricia del Rocío

Línea de Investigación
Educación y Calidad

Pimentel – Perú
2020

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA

"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS"

AUTOR

Bach. LILER JOSÉ GUEVARA GÁLVEZ

CHICLAYO – PERÚ

2020

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Xiomara Cabrera Cabrera

Asesora Metodológica

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Presidente del jurado de tesis

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

Secretaria del jurado de tesis

Dra. Chavarry Ysla Patricia del Rocío

Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A mis padres Domi y Lute por su esfuerzo y dedicación en mi desarrollo personal y profesional. Ellos son el ser.

A mi esposa e hijos: Yané; Gianella, Camilo y Benjamín. Por su cariño y comprensión en cada día de mi vida. Ellos son el deber ser.

AGRADECIMIENTO

A los maestros y estudiantes que con sus acciones me enseñaron que la Educación en el Perú requiere el continuo cambio y adaptación al nuevo conocimiento en una era de Globalización y avance desmedido de la Tecnología Digital.

A los estudiantes de la institución educativa “Augusto Salazar Bondy” de Cajaruro-Amazonas, por contribuir con la planificación, ejecución y sustentación de este trabajo de investigación. Su ayuda fue vital para conseguir los objetivos planteados.

Resumen

En la institución educativa “Augusto Salazar Bondy” del distrito de Cajaruro, se evidenció que existe insuficiencia de liderazgo (individual y organizacional), limitada gestión escolar con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. El objetivo fue elaborar una estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa; se empleó el método empírico, con las técnicas de observación, entrevista y el cuestionario, los cuales se alinean a la perspectiva metodológica socio crítica, mixta. La validación de los instrumentos de recolección de datos se dio por Juicio de Expertos y se aplicó a 15 docentes, 30 padres de familia y 20 estudiantes del nivel secundario. Se utilizó el programa Spss, evidenciándose que en la dimension gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes solo algunos docentes habían participado en la elaboración de los documentos de gestión de la I.E. y ningún estudiante conocía la Visión y Misión lo que implica que no existe una convivencia democrática en donde las decisiones se acuerdan en consenso. En la dimensión, orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se pudo apreciar que la mayoría de docentes nunca recibió apoyo directivo para la planificación y elaboración de documentos pedagógicos. Se elaboró el aporte práctico, constando de dos etapas: proceso de capacitación y desarrollo de competencias organizacionales. Los métodos científicos empleados fueron análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, sistémico-estructural-funcional para la caracterización de los antecedentes teóricos e históricos del proceso organizacional educativo y la validación de la estrategia organizacional se realizó a través del juicio de expertos.

Palabras clave: Clima institucional, desempeño directivo, estrategia organizacional, liderazgo institucional.

Abstract

In the educational institution “Augusto Salazar Bondy” of the district of Cajaruro, it was shown that there is insufficient leadership (individual and organizational), limited school management with routine teaching practices, focused on administrative and detached learning. The objective is to develop an organizational strategy to improve managerial performance in the educational institution; the empirical method was used, with the techniques of observation, interview and the questionnaire, which align to the mixed socio-critical methodological perspective. This instrument was validated by Expert Judgment and was applied to 15 teachers, 30 parents and 20 students of the secondary level. The Spss program was used, evidencing the management dimension of the conditions for the improvement of learning only some teachers had participated in the preparation of the I.E. and no student knew the Vision and Mission which implies that there is no democratic coexistence where decisions are agreed in consensus. The dimension: orientation of the pedagogical processes for the improvement of the learning it was possible to appreciate that the majority of teachers never received directive support for the planning and preparation of pedagogical documents. The practical contribution was prepared, consisting of two stages: training process and development of organizational skills. The scientific methods used were analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical, systemic-structural-functional for the characterization of the theoretical and historical background of the educational organizational process and the validation of the organizational strategy was carried out through expert judgment.

Keysword: Institutional climate, managerial performance, organizational strategy, institutional leadership.

INDICE

Pag.

Aprobación del jurado

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen

Abstrac

I. INTRODUCCIÓN…….. 12

1.1. Realidad problemática……. 13

1.2. Trabajos previos……..... 15

1.3. Teorías relacionadas al tema…… 18

1.4. Formulación del problema……..... 30

1.5. Justificación e importancia del estudio…… 30

1.6. Hipótesis …….. 31

1.7. Objetivos……...31

1.7.1. Objetivo General…….. 31

1.7.2. Objetivos Especificos……... 31

II. MATERIAL Y MÉTODO……... 33

2.1. Tipo y diseño de investigación…… 33

2.2. Población y muestra……. 33

2.3. Variables…….. 33

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos,validez y confiabilidad……34

2.5. Procedimeintos de analisis de datos……. 34

2.6. Criterios éticos……. 34

2.7. Criterios de rigor científico…….. 35

III. RESULTADOS……36

3.1. Resultados en Tablas y Figuras……36

3.2. Discusión de Resultados…….. 56
3.3. Aporte práctico…….56
3.4. Valoración y corroboración de los resultados……..63
3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos……...63
3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico……..65
3.4.3 Corroboración estadistica de las transformaciones logradas……..66

IV. CONCLUSIONES……..67
V. RECOMENDACIONES…….69
VI. REFERENCIAS……..70

Índice de Tabla o figura

Tabla 1. Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión en su I.E. (proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, reglamento interno y otros)……36
Tabla 2. Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su planificación curricular anual……36
Tabla 3. Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su planificación o ajuste de sus unidades didácticas…….37
Tabla 4. Ha participado en otras estrategias de fortalecimiento docente organizadas por su I.E. (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)……..37
Tabla 5. Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta I.E. se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)…….38
Tabla 6. Los docentes, los estudiantes y padres de familia de esta I.E. colaboran unos con otros……..38
Tabla 7. El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen……39
Tabla 8. El director favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes, alumnos y padres de familia de esta I.E……..39
Tabla 9. El director ha desarrollado estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los estudiantes……...40
Tabla 10. El director orienta el desempeño del equipo docente, auxiliar y administrativo al logro de objetivos institucionales que brinden salubridad……..40
Tabla 11. Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E……....41
Tabla 12. Se promueve reuniones con todo el personal que labora en la I.E. para la evaluación o ajuste del cumplimento de las actividades propuestas en la calendarización y el plan anual de trabajo…….41

Tabla 13. Los gastos de los ingresos propios de la I.E. tienen como prioridad el logro de aprendizajes en las estudiantes y los estudiantes…….42
Tabla 14. El balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E. se aprueba de manera consensuada por todos los trabajadores……42
Tabla 15. El director antes de tomar decisiones tiene en cuenta las opiniones de los docentes……...43
Tabla 16. El director promueve espacios de reflexión sobre la labor docente y el trabajo directivo……...43
Tabla 17. El director genera espacios donde los docentes puedan trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución……44
Tabla 18. Antes de cada evaluación de desempeño en clase, el instrumento (ficha de evaluación) es consensuado en equipo……44
Tabla 19. La retroalimentación que ha recibido de la I.E. luego de ser observado en su desempeño en el aula ha sido útil……45
Tabla 20. Ha participado en reuniones de trabajo con otros colegas de esta I.E. en la que hayan compartido, analizado o reflexionado sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en el aula……..45
Tabla 21. Conoces la visión y misión de tu institución educativa……..46
Tabla 22. Has participado en alguna reunión para escoger las competencias, capacidades y desempeños que van a desarrollar los docentes con los estudiantes……46
Tabla 23. Los estudiantes y docentes de esta I.E. se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)……...47
Tabla 24. Los estudiantes practican valores como la solidaridad, el respeto y la honestidad……47
Tabla 25. Consideras que las instalaciones de la institución educativa son seguras e higiénicas…….48
Tabla 26. En alguna ocasión no te permitieron ingresar a la institución educativa: por cabello, uniforme u otra causa…….48
Tabla 27. Conoces como se gasta el dinero que es destinado a la institución educativa……..48
Tabla 28. Has participado en alguna reunión de rendición de cuentas del dinero destinado a la institución educativa……49

Tabla 29. Consideras que tu opinión es considerada en las decisiones tomadas en la institución educativa……49
Tabla 30. Has participado en alguna reunión donde te explicaron como desarrollas tus competencias y capacidades y que pautas debes seguir para mejorar tus dificultades…50
Tabla 31. Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión de la I.E. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de trabajo, Reglamento Interno y otros)……51
Tabla 32. Conoce la visión y misión de la institución educativa…….....51
Tabla 33. Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)…….....52
Tabla 34. Has participado en reuniones convocadas por la dirección para recibir informes sobre los avances de su menor hijo……..52
Tabla 35. Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E. por cabello, uniforme u otra causa……53
Tabla 36. Los docentes y los padres de familia de esta institución educativa colaboran unos con otros……..53
Tabla 37. Ha participado en reuniones para desarrollar proyectos en beneficio de los estudiantes……...54
Tabla 38. Ha participado en reuniones para aprobar el balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E…….54
Tabla 39. Ha participado en ferias de ciencias, matemáticas, de comprensión lecturas u otras…….55
Tabla 40. Ha participado en reuniones de trabajo para informarse sobre el desarrollo de competencias y capacidades de sus menores hijos y /o apoderados……55

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el mundo actual es reconocido que, al margen del desempeño docente como eje primordial para el desarrollo de la educación, es la labor directiva el segundo punto de importancia en la mejora de esta y en el desarrollo de competencias de los estudiantes. Asimismo, el liderazgo directivo, influye de manera directa en el desempeño de los maestros y de forma indirecta en el aprendizaje de los estudiantes.

En una institución educativa es el director el llamado a realizar acciones legitimadas conjuntamente con su personal para mejorar no solo la gestión escolar sino el logro de aprendizajes en los educandos. Al respecto el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014), refiere que, para lograr una educación de calidad, se necesita lograr cambios relevantes como:

- Un trabajo en la escuela que tenga como base los aprendizajes, guiado por el liderazgo pedagógico de la Dirección a fin de alcanzar las competencias, capacidades y desempeños en los educandos.

- Una gestión consensuada de acuerdo a la realidad de la institución educativa.

- Un plantel agradable que promueva una política de mutuo acuerdo entre la comunidad educativa, respetando la variedad de culturas y la opinión de padres de familias y la sociedad.

Es decir, es el mismo MINEDU quien acepta como inicio en el cambio de la escuela un nuevo paradigma en el personal que se encarga de la dirección de los procesos y recursos. Ya no un directivo preocupado por el cumplimiento de normas y ejecución del gasto sino un líder centrado en el logro de aprendizajes y en la búsqueda continua de la formación integral del estudiante.

En ese mismo sentido, el Marco adiciona que este cambio requiere cambiar el rol del profesor que dirige una institución educativa enfocándolo desde un guía centrado en los aprendizajes de los estudiantes. Un guía que dirige, infunde y agrupa las actividades de la escuela en base al logro de aprendizajes. Con esto se pretende cambiar la institución educativa para que su trabajo se planifique y ejecute teniendo en cuenta lo pedagógico, combinando al unísono el trabajo del profesor, convivencia democrática y colaboración de la comunidad y padres de familia. Así mismo, da énfasis a la autoridad del director como soberano de la escuela; no obstante, este mando sin apoyo es exiguo, es necesario desarrollarlo junto a una conducta ética y académica, así como el pacto común de los integrantes de la comunidad educativa.

Sin embargo, a través de la observación directa al director de la institución educativa "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, se evidencia las siguientes **manifestaciones:**

- Insuficiencia de liderazgo (individual y organizacional), que dificulta el logro de objetivos y metas comunes de los integrantes de la escuela.

- Limitada gestión escolar con acciones frecuentes de instrucción, ajustadas a la burocracia y distanciadas de lo pedagógico.

- Estricta disposición escolar en su organización y fragmentada en sus atribuciones.

-Elaboración de instrumentos de gestión no consensuados y para acatamiento de las normas emanadas del MINEDU y de escasa practicidad.

-Acciones arbitrarias o permitidas.

En estas manifestaciones se resume el problema de investigación: insuficiencias en el proceso organizacional en relación al estilo de liderazgo asumido por la administración educativa, al no mantener comunicación con sus subordinados, imponiendo su autoridad, limita su desempeño directivo.

Por lo que se definen las **causas del problema** como:

- Limitantes en los contenidos teóricos del proceso de organización educativa, que potencie actividades de liderazgo pedagógico.
- Insuficientes referentes teóricos y metodológicos del proceso de organización del trabajo educativo, que posibilite una mejor planificación de este proceso.
- Deficiencias en la práctica del proceso interno de planificación dentro del proceso organizacional educativo.

Estas manifestaciones causales sugieren profundizar en el estudio del proceso organizacional educativo; objeto de la presente investigación. El campo de acción es la dinámica del proceso organizacional educativo.

1.2. Trabajos previos

En el desarrollo de este proyecto se revisó otros trabajos con metodología y temática que sirvieron como referencia para esta investigación, estas revisiones se realizaron en bibliotecas, instituciones educativas y repositorios de universidades.

Fuera del país se referencia los siguientes antecedentes:

Marta Camarero Figuerola, (2015) en su tesis doctoral referida al desempeño de los directores de educación primaria de Tarragona, España; concluyó que la situación actual de la dirección escolar se basa en qué aspectos consideran los directores que están mejor trabajados en sus centros; asimismo destaca la dirigencia compartida en la dirección como la característica más importante en el logro de objetivos comunes.

Por otro lado, menciona que el trabajo con los apoderados de los estudiantes en la vida educativa es un asunto que el personal directivo debe priorizar y fortalecer. Los directores de escuelas rurales destacan positivamente su situación respecto al éxito escolar del centro. Los directores de centros de alta complejidad valoran significativamente más alto la mediación de conflictos en cambio puntúan más bajo la colaboración y participación de las familias y el éxito escolar.

Finalmente, concluye que el liderazgo compartido al que se refieren los directores es tan solo un liderazgo limitado al equipo directivo, de distribución de tareas por las responsabilidades de cargos (director, jefe de estudios, secretaría) no se trata de un liderazgo distribuido y abierto a toda la comunidad educativa. En otras palabras, la dirección escolar está centrada fundamentalmente en el propio centro y no en la

colaboración con otros centros escolares o instituciones de la zona, a pesar de ser señalado como uno de los aspectos más influyentes en el éxito escolar tanto por profesores como familias y estudiantes.

Barrenechea (2006), menciona que las personas a cargo de dirigir el grupo deben tener autonomía para adecuar el modo de dirección a su labor. De vital importancia es la distribución del patrimonio, de igual modo un apropiado clima para el proceso de enseñanza - aprendizaje. En su totalidad evidenciaron interés para la consecución de sus objetivos y distinguen su deber como fortaleza entre las dificultades.

En el trabajo de investigación de Medina y Magaña (2001), alusivo a la cultura organizacional y su dependencia con el diseño de gestión de instituciones de calidad en el instituto de Matehuala de México, se concluyó que para promover la capacidad de la compañía es necesario tener en cuenta cómo se desarrolla su cultura como grupo, se incide en las habilidades académicas, la labor y la reciprocidad de ideas entre los equipos. También señala que la cultura es un ente atractivo que aglutina toda forma de la empresa y a los miembros que se desenvuelven en esta, tiene la teoría sobre valores, nociones, cultos, ceremonias y sobre los que dirigen la asociación.

Así mismo sostiene que si los integrantes de la organización se obligan y cumplen con su trabajo, es gracias a que la cultura influye sobre ellos. Así también recalca que una enérgica cultura influye esencialmente al triunfo de ella al liderar la conducta y proporcionar sentido a las acciones que ese desarrollan. Una buena cultura permite la simpatía de los individuos que cumplen papeles esenciales y logra metas de vital importancia. Un objetivo relevante de la gestión actual es consolidar en el grupo los principios y reglas culturales.

También Falcones (2014), refiere que las personas que pertenecen a una organización poseen un gran compromiso en sus labores, habilidad y autonomía en las disposiciones que eligen poner en práctica, forjan y aplican progresos y emplean acciones positivas en beneficio grupal. Esta conclusión se logró después de que realizará un estudio sobre cultura organizacional en el área de negocio de Suplly Chain-Guayaquil de Nestlé de Ecuador.

Por otro lado, sostiene que la empresa asume una disposición concreta, con protocolos conocidos y aceptados por todos los trabajadores. La convivencia en la

organización que envuelve a la muestra de estudio es próspera, lo que influye de manera positiva en la cultura de trabajo de la misma.

Los intereses de los empleados se alinean con la idea de cultura organizacional adecuada. El estudio arrojó un 89% de aceptación de los trabajadores hacia la cultura de la compañía Nestlé, pues se sienten subsumidos y capacitados a las pretensiones del mundo empresarial, el líder infunde respeto, seguridad y promueve capacidades para impulsar cambios en beneficio de la organización, siente que existe trabajo en equipo y una participación democrática en la vida institucional.

En el ámbito local se consultó el trabajo de Rosa Segovia Quin, quien realizó un estudio sobre la cultura organizacional y su incidencia en la gestión institucional (II.EE - Canto Rey –San Juan de Lurigancho-Lima, 2014); y manifestó que luego de haber analizado las variables estudiadas se llegó a la conclusión de que tanto la cultura y la gestión en una institución educativa son importantes, existiendo reciprocidad relevante y directa.

Por tanto, si la cultura organizacional se perfecciona, se desenvolverá en un ambiente agradable, de manera eficiente y eficaz, la administración de las instituciones educativas investigadas en San Juan de Lurigancho. Asimismo, concluyó que, si existe un clima laboral que trabaje armónicamente, los objetivos y metas se cumplirán a cabalidad, lo que repercutirá de manera positiva en los aprendizajes de los educandos y los trabajadores se sentirán complacidos con el trabajo realizado.

Finalmente, sostiene que los líderes de las instituciones educativas deben involucrar a toda la comunidad educativa en la planificación, elaboración e implementación del proyecto educativo institucional dando a conocer además a los padres de familia y comunidad en general de las actividades que se realicen para que se consideren ligados a estas acciones, ninguna persona se puede comprometer con algo que desconoce.

Norma Cangana Gutiérrez (2014), en su tesis relacionada con la cultura organizacional y calidad de gestión en la I.E. 3900, Mariscal Sucre, Ayacucho determinó que hay correspondencia lineal entre la cultura y gestión escolar del centro educativo antes mencionado y sustenta este argumento diciendo que las ideas

compartidas y la guía del equipo directivo determina la eficacia de la administración en la escuela.

Así mismo, dice que hay correspondencia directa y significativa entre la guía de la dirección y la calidad de administración escolar en la I.E. N° 3900, "Mariscal Sucre", lo que significa que la equidad, profesionalismo, capacidad comunicativa, capacidad de diálogo y democracia son indicadores que realzan la eficacia de la gestión escolar en Ayacucho.

Otro trabajo revisado fue el de Cesilia Roxana López Calloapaza quien deseó determinar la relación que existe entre cultura organizacional y satisfacción laboral en las II.EE. del nivel primario del distrito de José Bustamante y Rivero, Arequipa, luego de la investigación concluyó que si existe correspondencia entre cultura organizacional y satisfacción laboral en las escuelas antes indicadas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Fundamentar teóricamente el proceso organizacional educativo y su dinámica

En relación con este **proceso organizacional educativo**, autores como Chiavenato (1994), indican que la idea de organización está supeditada al trabajo cooperativo de dos o más individuos con el fin de lograr metas para el grupo y que no podrían obtenerse si laboran de manera separada. Destaca que para la consecución de estos fines es necesario que los integrantes de la organización se consideren parte de ella, como individuos con libertad para decidir y con autonomía para actuar en armonía con las leyes, principios, actitudes y modos de lenguaje.

En palabras de James (1996), una organización es un modelo de patrones, que con la guía de los directivos sus integrantes quieren lograr objetivos comunes. Así el inicio fundamental en este proceso es el diseño organizacional, que se conceptualiza como la guía metodológica que capacita a los directivos para fragmentar y organizar las acciones de los integrantes de la empresa.

En el área educativa la organización se define como un conjunto de componentes acordes con la realidad encaminado a viabilizar el buen desempeño de la labor en la escuela. García y Medina (2008) adicionan que en un amplio sentido involucraría las decisiones del gobierno en el sector, la administración escolar, legislación educativa y la organización escolar en sí, cuyo patrón técnico-pedagógico se ajusta a los componentes de las escuelas y del medio circundante.

Para Robbins, 1991, el tema de entender a las asociaciones o empresas como cultura, en donde hay reglas compartidas entre sus trabajadores, es una investigación nueva. Una década atrás las organizaciones fueron concebidas sencillamente como una forma razonada que servía para dirigir y fiscalizar a un conglomerado de personas.

No obstante, ellas pueden ser más que eso, como las personas pueden ser estrictas o permisibles, nada amables o corteses, creadoras y mesuradas, ambos poseen elementos y características particulares diferentes en gran medida de solo matices organizativos. Los estudiosos de este asunto, en este tiempo han empezado a aceptar la relevancia que cumple la cultura en los integrantes de una empresa, según Soto, 2010.

En este sentido es de destacar que en el ámbito educativo la administración formativa es valiosa, pues mediante ella se consigue que los estudiantes desarrollen competencias, capacidades y desempeños que le permitirán enfrentar los retos que le plantee su vida personal y profesional. Esta es la base de la educación.

En esta misma línea Bedón, sostiene que el equipo directivo adquiere un papel sustancial, y debe promover una unidad de gestión institucional que trabaje con toda la comunidad educativa de tal manera que incentive la toma de decisiones para vincularse con un solo proyecto educativo de la I.E. con un solo camino, ideología y enfoque

Por lo tanto, el perfeccionamiento de la educación en el Perú centrada en una cultura organizacional eficiente viene siendo tema de interés general no solo por los investigadores de la materia sino del ente gubernamental encargado de este asunto (MINEDU) que a partir del año 2018 viene implementando el proceso de evaluación del desempeño en cargos directivos de II.EE. pertenecientes a la modalidad básica en el marco de la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 con el objetivo de comprobar la

eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio del cargo como líder de una organización educativa; sin embargo estamos en el primer peldaño de una larga escalera, pues aún son limitados los estudios sobre esta problemática.

Rodríguez, D. (2005), manifiesta que la cultura organizacional está estructurada por un modelo complicado de componentes que los integrantes de una organización han internalizado como suyos y que dirigen su vida y quehacer diario y que se aplican de manera automática.

Para Marín (2005), la cultura de una organización se conceptualiza como el cúmulo de costumbres y principios asumidos por sus integrantes. Estas costumbres y principios se evidencian en sus ordenamientos, comportamientos y pactos esenciales, que se encuentran en el cimiento de su armazón y métodos de administración. Las instituciones educativas tienen sus propias creencias basadas en el trabajo que se dan todos los días como práctica cotidiana de los docentes, como ciertas costumbres que se van haciendo un rito, que considera que sus valores son normas que le permiten trabajar en equilibrio dentro del aula e institución educativa.

Características de la cultura organizacional

Para Rojas (2008), la cultura de una empresa posee un programa de signos admitidos por la gran parte de los miembros de una organización y que la diferencia de otras. Indica que existen nueve peculiaridades básicas que reúnen la naturaleza de la cultura organizacional:

1. La filiación de sus miembros con la organización haciendo de su trabajo una labor en equipo y en beneficio de la empresa.
2. Hincapié en el equipo, el trabajo se planifica en función de metas grupales y no individuales.
3. Importancia de las personas, las acciones que se realizan en la organización consideran las consecuencias que se tendrán sobre todo en los empleados de la compañía.
4. La combinación de áreas, se impulsa el trabajo en forma permanente y consensuada de las diferentes áreas y oficinas de la organización.

5. La inspección, el respeto por los manuales, reglamentos y protocolos para verificar las acciones de los empleados.
6. La aceptación al cambio, el nivel de impulso a los trabajadores para que desarrollan habilidades creadoras y transformadoras.
7. Las reglas para premiar, los criterios para estimular, subir de sueldo y ascensos de los empleados teniendo en cuenta su rendimiento y capacitación.
8. La forma como la organización concreta el logro de los objetivos y metas planteados.
9. La orientación de la empresa a asimilar y manejar los cambios que vienen del exterior.

Importancia de la cultura organizacional

Soto (2010), sostiene que la cultura organizacional es importante porque es concurrente en todos los procesos y actividades que efectúan de manera unánime todas las personas que la conforman. Germina en la sociedad, se gestiona gracias al patrimonio que ella le provee y simboliza un elemento dinámico que promueve el desarrollo de esa comunidad.

Relación cultura-bienestar

De acuerdo a Dávila, 2000 citado por Calderón, comprender el componente sociocultural de las organizaciones es tarea de los directivos, ya que esto permite percibir como se vinculan los integrantes de una empresa con ella, sus cualidades, perspectivas, esperanzas y aún más su proyecto de vida. La idea de investigar el confort laboral tiene como premisa la implicancia directa entre agrado de los individuos con su trabajo, los efectos de los resultados de la organización, el cliente satisfecho y las limitaciones propias para la administración institucional.

Organización educativa

Para Soto (2001), una organización educativa es como la reflexión, categorización y vinculación de los fenómenos de la estructuración de las prestaciones normales de educación, implica, además las formas de estructurarlos y regirlos concertadamente.

Santillana la define como la idea técnica-administrativa que reagrupa y une los diferentes componentes que asisten en el trabajo interno de un sistema educativo.

Así también sustenta que este tipo de organización abarca un campo político y un campo educativo en sí. En el primer punto está inmersa las normas legales educativas y de gestión, en el segundo campo están implicados temas relacionados exclusivamente con lo pedagógico, modalidades escolares, centros educativos, campos temáticos, recursos educativos, programas, itinerarios entre otros. Asimismo, manifiesta que el principal objetivo de la organización educativa es la institución misma, descrita como un grupo humano, constituido por sujetos que realizan diversas funciones. Alumnos, maestros, personal directivo, trabajadores administrativos cuya misión es la de asegurar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Organización y la cultura escolar

Para Robbins (2004), la escuela es un grupo de personas que se ordena intencionalmente conformada por más de dos individuos, que actúa para lograr propósitos colectivos, por ello es necesario que se considere como una organización cuya cultura esté presente en todo el establecimiento guiando los procesos y funciones que ejecutan sus integrantes, pues en caso contrario será complicado verificar cómo se desarrolla, observar actividades reveladoras para guiar su desenvolvimiento de la mejor manera posible.

Otros autores como Martínez y Pérez (2003), delimitan a la cultura escolar como el cúmulo de competencias, actitudes y progreso logrado por un grupo humano que trabaja en una institución educativa, incluida la sociedad donde se despliega, por ello el centro educativo y el sistema en general, se comprenden como un ente en donde confluyen culturalmente emociones, comportamientos y significados del colectivo social y se desarrollan las futuras familias.

Liderazgo

El liderazgo a decir de Hoggy Vaughan (2010), se puede definir como la influencia que poseen algunos sujetos sobre otros para que realicen o dejen hacer

algunas conductas y para que acepten nuevos principios. Asimismo, tomando a Chemers dice que es un fenómeno de dominio en la gente, un individuo aglutina y activa a un grupo de personas para conseguir propósitos comunes.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define al liderazgo como una posición de supremacía en que se encuentra una organización, un bien, un servicio o un grupo mercantil.

Características de un líder

De Donis (2007), enfatiza que un líder posee cuatro peculiaridades esenciales:

1. Su enfoque vencedor rodeado por la comprensión de saber aprovechar las ventajas que se presentan, entender que los grandes objetivos se consiguen paso a paso, usar los errores como metacognición e instrucción y cambiar las insuficiencias en oportunidades.
2. Su ímpetu por servir que es fuerza vital para dar todo de sí y anticiparse a las oportunidades que se presentan.
3. Su rectitud que es la base de su conducta, lo que le permite ganar el respeto y la certidumbre de los empleados para lograr metas en equipo.
4. Intrepidez e indagación para descubrir e investigar nuevos conocimientos que permiten mediar en el logro de los aprendizajes de los educandos.

Cualidades del director eficaz

Gago (2006), dice que el director eficaz debe poseer cualidades como guía clara y luminiscencia hacia los propósitos y objetivos educacionales; seguridad consigo mismo, aceptación a lo cotidiano y capacidad para establecer reglas a los protocolos organizativos instaurados, tendencia a asumir las dificultades desde un enfoque reflexivo, tener dominio de sus pensamientos, emociones y actitudes, propuesto a solucionar conflictos, propensión al trato amable y cortés con los demás y la urgencia de implicar a los trabajadores en los temas relacionados con la institución educativa.

Estilos de Liderazgo

Collao (1997), identifica los siguientes estilos de liderazgo: el estilo autoritario que se caracteriza porque el jefe solo manda sin considerar la opinión de los demás. Le interesa el acatamiento, sus disposiciones se cumplen sin cuestionamientos. Se utiliza para dar solución a dificultades que surgen de manera imprevista o cuando los subordinados muestran poco compromiso con su trabajo. Esta forma de dirigir es despótica porque el dirigente adopta una conducta de supremacía respecto a los integrantes de la organización. No es adecuado para gobernar, sin embargo, a veces puede utilizarse en momentos de exigencia o cuando el equipo no puede establecer claramente el procedimiento a seguir en estos casos de crisis. Es ventajoso cuando a diferencias de los trabajadores el jefe es el único con experticia y conocimiento para solucionar los problemas presentados. En contrario sensu existe la forma de gobierno caracterizada por la consulta a los integrantes de la organización para la toma de decisiones, llamado democrático o participativo pide opiniones y convence a los empleados. Es el más aconsejable en las actividades educativas y de gestión escolar. La convivencia es participativa y el jefe se inmiscuye como un integrante más del equipo.

Propone lazos de afecto, familiaridad, comunicación y admite la libertad de opinión. Las acciones se desarrollan según los anhelos y capacidades de los trabajadores. Por último, existe el estilo generoso que confiere a los integrantes de la organización una autonomía casi absoluta para la realización de sus actividades. Se supedita a lo que acuerden los trabajadores. Supone que su rol es corroborar las tareas de sus partidarios al brindarles asesoría y siendo mediador con el contexto que rodea al equipo. Puede ser estimable su uso cuando los empleados evidencian lucidez y competencias académicas inclusive mayores a la del mismo jefe.

Director y la calidad educativa

Calero (1998), considera que lo más relevante en el desempeño de un director para mejorar la calidad de la educación tiene que ver con la elección adecuada de disposiciones. Elegir de manera correcta es un asunto tan relevante como el asunto mismo, es decir que para mejorar la calidad educativa se necesita de múltiples aspectos, a decir de docentes eficientes, entornos educativos adecuados, alumnos física y sicológicamente en buen estado, acciones gubernamentales sin ambages, de principios y

valores determinables, apoyo económico y administrativo en todos los niveles.

Competencias directivas

Se definen como la agrupación de competencias, capacidades y valores que los directivos ejecutan para la solución de dificultades académicas y del quehacer cotidiano cuyo objetivo es de afianzar el cumplimiento de metas personales y profesionales, considerando las exigencias del entorno que está en constante variación, con libertad intelectual, enfoque crítico, reflexivo e innovador.

El MINEDU (2014), las define como los comportamientos visibles y habituales que posibilitan el triunfo de un líder en la I.E. Las capacidades que forman las dimensiones de un saber hacer en un escenario y entorno que involucra responsabilidad apoyando al logro de aprendizajes sobre la base de un compromiso con un enfoque de justicia y ética, elementos que los directivos deben tener en cuenta en su actuación al frente de centros de enseñanza.

Estrategia organizacional

La estrategia es un conglomerado de concepciones que tienen su origen en el diseño intelectual de las personas que quieren ejecutarlas. La conciencia del estratega se compone de erudiciones que pueden ser inconscientes y razonadas a partir de las cuales se puntualiza métodos y consecuencias que forman la ideología estratégica.

En esta línea esta investigación se centra en los estudios de Mintzberg quien sostiene que debido al poderío legal que posee el director puede ejecutar una sucesión de actividades y designar funciones para efectuar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

1.3.2 Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional educativo y su dinámica

Para la delimitación histórica del proceso organizacional de enseñanza se revisó bibliografía relacionada con el tema, disposiciones procedimentales y pedagógicas, así mismo las políticas educativas vigentes, entre otros documentos, a partir de los siguientes indicadores:

- Políticas que definen la cultura organizacional en los centros educativos.
- Elementos de una cultura organizacional eficiente en las instituciones educativas.
- Cultura organizacional y perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Liderazgo directivo y desarrollo de competencias en los estudiantes.

El tema de cultura organizacional ha sido tocado por los especialistas en asuntos mercantiles desde 1970, la palabra cultura se utilizó para describir los diferentes procesos que se suscitan al interior de una empresa. Se enfocó desde dos perspectivas, la primera sostiene que las organizaciones son un conjunto de relaciones edificadas por un grupo humano, la segunda propone que, si se toma en cuenta la semiología del liderazgo con base en los principios éticos y morales de los trabajadores, los directores podrían optimizar la capacidad de sus compañías.

La gestión de las empresas ha tenido la necesidad teórica de integrar en las organizaciones el concepto de cultura para contradecir al intelecto exagerado del enfoque por objetivos totales, en una situación en la que las compañías necesitaban conglomerar un acervo de valores que, al ser internalizados por los empleados, traen como consecuencia un trabajo sistematizado para conquistar metas que favorecen al todo.

Así, las investigaciones sobre este tema han despertado gran predilección por las organizaciones debido a que la teoría sobre cultura organizacional exalta la responsabilidad, la estimulación del trabajador, la fidelidad corporativa y la labor coordinada como los fundamentos que posibilitan que la empresa posea una cultura enérgica, que contrapese la intelectualidad cuestionada por estimular el individualismo, el provincianismo y la admisión de un comportamiento egoísta dejando de lado la probidad y la responsabilidad y que asimismo viabilice las actividades de la organización en el cumplimento de sus metas propuestas. En palabras de Barley y Kunda, 1992.

Japón también contribuyó a vigorizar la concepción de cultura organizacional. Se creyó que este énfasis tenía su basamento en el deber de las empresas japonesas con los propósitos, laborando de manera dúctil y con elevados desempeños de sus trabajadores.

Este influjo se asentó en América del Norte y los especialistas de las organizaciones opinaron que sería adecuado imitar a las empresas niponas desplegando férreas culturas que animaran el interés por la eficacia, la adecuación y el trabajo.

Asimismo, el Oeste empezó a tomar importancia por la cultura de las empresas gracias a la rivalidad empresarial que los países del Este encarnaban y se evidenciaba en la progresiva inclinación del mercado de esta parte del mundo en obtener mercancías japonesas. Las compañías estadounidenses se transformaron en santuarios dedicados a la producción. En este contexto, la teoría sobre cultura brindaba la idea de afinidad y unión, características relevantes para el éxito en la producción. Las empresas iniciaron a echarse un vistazo dejando de lado la labor meramente productora y la organización se pensó como un ente capaz de crear normas, reglas, principios, costumbres, modos de comunicación, en otros términos, la cultura que la identificaría.

De acuerdo a Pirela de Faria (2010), citando a Gordon (1997) la cultura la componen un conjunto de valores, ritos y costumbres dentro de la compañía que se interrelacionan con la distribución establecida para crear reglas de conducta, es decir constituye parte importante dentro de la organización y contiene la misión, la visión, los valores, el lenguaje y aunque ser imperceptible, despliega gran dominio en todos los componentes de una organización, comenzando de las interacciones de los individuos hasta la producción.

Por ello en las escuelas, se debe priorizar la obtención de objetivos y propósitos programados con una cultura de anticipación a las dificultades o necesidades venideras y guiadas por la metacognición y autonomía institucional. El personal encargado de dirigir las instituciones educativas debe bosquejar un estudio a través del cual se verifique la eficacia, la practicidad y el beneficio de las nociones existentes, para fomentar transformaciones en la cultura organizacional, que conlleven a efectuar cambios en la comunidad.

Ahora, se está dando especial relevancia a la influencia que ejerce la cultura organizacional en el desenvolvimiento diario de los centros educativos. A partir de las costumbres, valores y principios de sus integrantes, la institución funciona y se llena de existencia en base a los bienes y servicios que ofrecen según sus propósitos educativos.

Otro concepto sobre este asunto es el que propone Fernández Enguita (2002), quien sostiene que la organización educativa puede entenderse desde un triple enfoque progresivos en complejidad. Conglomerado de personas, convivencia entre los individuos y las funciones que desarrollan en el contexto.

Una institución también se cimienta en unos componentes físicos, la estructura, materiales y recursos y requiere fraccionar el trabajo. Esta división es la fuente de la planificación misma de la organización. En esta misma línea Padilla y Del águila (2002) destacan que la estructura organizativa es fundamental para lograr los propósitos programados en un proyecto institucional; sin embargo, creen que estas concepciones deben adaptarse a los cambios futuros.

Canto (2003), cree que una organización escolar se puede acomodar al contexto a través de tres procedimientos: obligación, imitación y las leyes. La primera se da cuando la institución debe cumplir disposiciones que surgen de manera razonada o inconsciente dictadas por otras entidades a las cuales está subordinada. La segunda surge cuando se calca a las empresas triunfadoras y la última cuando se cumplen con las normas que guían a diversas instituciones.

De acuerdo a López Yáñez (2002), el vocablo estructura deriva del término ***strueren*** que responde al significado "de algo construido", edificación creada para ser la columna principal de un cúmulo de componentes. Sostiene que las relaciones en una organización enlazan signos que representan un significado explícito para cada integrante de la institución. Y a este cúmulo de signos los denomina cultura.

Por otro lado, los procesos de globalización, las volubles y difíciles pretensiones sociales y mercantiles justifican la urgencia de adaptaciones al interior de cualquier empresa, idea de Rodríguez (2015). En este nuevo contexto, la cultura organizacional constituye la base de la gestión educativa de las organizaciones.

Para Álvarez (1988), la cultura en una organización brota como tema en el ámbito de investigación de las instituciones y de su administración; evidencia

costumbres, actitudes, principios y valores de una empresa. Involucra además reglas y nociones asimiladas de manera individual y grupal que dirigen la forma de convivencia entre sí al interior de la institución y fuera de ella.

1.3.2 Marco Conceptual.

Organización

Procedimiento de acciones razonadas de manera articulada, constituido por un grupo de individuos, cuyo trabajo en equipo es fundamental para la supervivencia de la humanidad. Obedece su existencia a la aptitud de sus integrantes para integrarse y trabajar como grupo en la obtención de beneficios a nivel colectivo.

Cultura organizacional

Conjunto de reglas automáticas que guían el devenir de los integrantes de una organización y orientan sus actividades en la obtención de metas y propósitos planteados por ella.

Organización educativa

Consiste en la organización metódica y de gestión institucional que reagrupa y articula los disímiles componentes que coadyuvan al correcto desenvolvimiento de una institución educativa o del sistema escolar en general.

Organización y la cultura escolar

Se define como la estrecha relación que se da como unidad social de forma coordinada que está compuesta por varias personas, que a la vez funcionan de manera integrada para alcanzar una meta o fin común en una organización.

Liderazgo

Capacidad que posee un individuo para influir en el grupo de tal manera que ejecuten actividades y acepten como suyos, costumbres, hábitos y principios en la búsqueda de un bien común.

Estrategia organizacional

Se define como el conjunto de técnicas y procedimientos que sirven para implementar y valorar las acciones de la organización relacionadas con su funcionabilidad para alcanzar metas y fines.

1.4. Formulación del problema

El problema se define como la insuficiencia en el estilo de liderazgo asumido por la administración educativa, al no mantener comunicación con sus subordinados sobre aquello que tienen qué hacer y cómo deben hacerlo en su día a día, imponiendo únicamente su autoridad, limita su desempeño directivo.

1.5. Justificación e importancia del estudio

La mejora educativa, el respeto de los derechos, una conducta moral, el rescate de la fortaleza cultural y la creatividad, deben ser asuntos priorizados por el Estado comnezando con la modificación de esquemas culturales en los centros educativos.

Para conseguirlo el director debe solucionar una serie de dificultades mediante procedimientos de gestión y la idea de una dirección democratica y compartida. Estas dificultades tiene su origen en una serie de factores que tienen relación directa con la cultura misma del centro escolar.

Por ello los profesores encargados de dirigir una institución educativa deben analizar criticamente su administración a partir de lo cual deben instaurar procesos y técnicas que les ayuden a aplicar una alternativa de adiministración escolar fundamentada en el logro de aprendizajes y por ende en la mejora de la calidad educativa.

De lo expuesto se puede elucubrar que existe una estrecha relación entre la figura de la función del director y el conocimiento que este tiene de los patrones culturales en que se desarrolla el centro escolar y que este saber es la única forma de que los estudiantes mejoren en su aprendizaje.

Teniendo en cuenta lo anterior y en razón de que en algunas instituciones educativas esta realidad no es ajena se hace necesario realizar esta investigación, siendo

de gran importancia tanto para los estudiantes como para los docentes, ya que se busca darle solución mediante la aplicación de una estrategia organizacional a las insuficiencias en el estilo de liderazgo asumido por la administración educativa, al no mantener comunicación con sus subordinados sobre aquello que tienen qué hacer y cómo deben de hacerlo en su día a día, imponiendo su autoridad.

La significación práctica se explica en los beneficios que reportará la investigación y la posibilidad de contar con una estrategia organizacional que permita mejorar el desempeño directivo en la I.E. "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro en la región Amazonas.

La novedad de la investigación consiste en la elaboración de una estrategia organizacional fundada en la dinámica del proceso para mejorar el desempeño directivo en la I.E. "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro en la región Amazonas.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis

En la sustentación filosófica y metodológica del objeto y el campo de estudio se hace indispensable definir el proceso organizacional educativo, desde una dinámica, que tenga en cuenta la intervención de los empleados y docentes en la elección de acciones que van a guiar la vida institucional, lo que constituye la orientación epistémica de la investigación.

Por lo que se palntea como **hipótesis** la siguiente: si se elabora una estrategia organizacional que tenga en cuenta la contribución de los trabajadores y docentes en la deliberación de decisiones, entonces se contribuye al mejoramiento del desempeño directivo de la I.E. "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, región Amazonas.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Se plantea como objetivo general: Elaborar una estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la I.E. "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, región Amazonas.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Sustentar a través de concepciones teóricas el proceso organizacional educativo y su cambio.
2. Establecer las teorías históricas del proceso organizacional educativo.
3. Caracterizar mediante un diagnóstico la forma existente de la dinámica del proceso organizacional educativo desde la labor directiva en la I.E. "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, región Amazonas.
4. Elaborar una estrategia organizacional de mejora para el desempeño directivo.
5. Corroborar y validar los resultados de la investigación mediante criterios de expertos o talleres de socialización.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Este estudio pertence al tipo descriptivo-propositivo, poruqr analiza los resultados de los instrumentos que sirvieron para recolectar datos. El diseño es un estudio de nociones o conceptos de las relaciones entre ellos; está encaminado a solucionar las causas pertenecientes al objeto investigado. Se centra en la determinación del proceso de una estrategia organizacional envuelta en un liderazgo pedagógico y participativo cuyo objetivo es mejorar el desempeño directivo en un centro escolar. Esta forma de estudio centralizó su interés exclusivamente en la descripción de la hipótesis causal programada.

La investigación desarrollada es no experimental, porque se ejecuta la indagación sin manejar intencionalmente la variable independiente, y que solo es medida de forma práctica y metódica. Esta variable no tiene un control directo porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son subyacentes no manejables. Es mixta o cuantitativa-cualitativa porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos.

2.2. Población y muestra

Como población se tuvo a 15 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria; 30 estudiantes del nivel secundario y 20 padres de familia del colegio “Augusto Salazar Bondy” del distrito de Cajaruro, región Amazonas. Para la elección de la muestra se creyó conveniente la utilización del muestreo probabilístico aleatorio simple.

2.3. Variables

Variables, Operacionalización.

Variable Independiente: Estrategia organizacional

Conceptualmente una estrategia es un esquema o modelo que reúne los objetivos y políticas más relevantes de una institución, asimismo determina las actividades pertinentes a ejecutar. Esta debe ser estructurada conscientemente, lo que conlleva a establecer propósitos y fines a largo plazo, repartición apropiada de patrimonios, y una guía de acción que permita realizar todo lo dicho anteriormente.

Variable Dependiente: Desempeño directivo

El desempeño en el equipo directivo se refiere a las competencias y capacidades que debe poseer este para la consecución de logros institucionales y que pueden ser evaluadas en función del desempeño y capacidad de contribuir de cada trabajador a la institución.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La metodología empleada en este estudio es de tipo empírica, pues se utilizó en el recojo de información la observación y la entrevista y como instrumento un pliego de preguntas realizado a la muestra, los cuales pertenecen a una metodología socio crítica o mixta, ya que se va a mezclar al menos un elemento cuantitativo que en este estudio es un cuestionario y dos elementos cualitativos, la observación y la entrevista en donde se evidenciará la contribución metodológica de la estrategia a ejecutar.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

El programa SPSS y sus instrumentos estadísticos se utilizaron en esta investigación, lo que ayudó a manejar con acierto la prueba de confiabilidad, la contrastación de la hipótesis, tablas, gráficos y analizar e interpretar los instrumentos de recojo de información ejecutados.

2.6. Criterios éticos

Los valores y principios que guiaron el presente estudio fueron: el respeto hacia los individuos, mediante el permiso escrito que se les solicito, la beneficiencia, evidenciada en la defensa de las personas como prioridad antes de la adquisición del nuevo conocimiento, o el interés particular, profesional o científico de la investigación, y el principio de justicia, no se pondrá en riesgo a un grupo por beneficiar a otro.

2.7. Criterios de Rigor Científico

Los principios científicos que se consideraron en el desarrollo de la investigación fueron:

- Fiabilidad y la validez en la elaboración de las herramientas que sirvieron en la recolección de información, avalando que las conclusiones a las que se llegaron son confiables científicamente.
- Credibilidad o valor de la verdad, a através del cual se demostró que los fenomenos observados respondan a la realidad investigada, sin figuraciones y conjeturas.
- Transferibilidad o apllicabilidad, que admite trasladar las conclusiones de la investigación a otros entornos.
- Confirmabilidad, reflexividad, neutralidad u objetividad, que permitió avalar la autenticidad de las aportaciones de los involucrados en la investigación.
- Adecuación o concordancia teórico-epistemológica que circundó desde el inicio del estudio, caracterizada por la correspondencia entre el objeto de estudio y la teoría, metodología, tecnicas e instrumetos utilizados para su comprensión.

III. Resultados

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

En esta investigación se empleó como técnica de recojo de información una entrevista mediante un pliego de preguntas dirigido a los docentes, padres de familia y estudiantes de la I.E. “Augusto Salazar Bondy”.

ENTREVISTA A DOCENTES

Tabla 1. *Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión en su I.E. (proyecto educativo institucional, plan de trabajo, reglamento interno y otros)*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	66.7%
A veces	5	33.3%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 66.7% (10) responde en esta óptica, el 33.3% (05) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con el indicador

Tabla 2. *Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su planificación curricular anual*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	66.7%
A veces	5	33.3%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 66.7% (10) responden en esta óptica, el 33.3% (05) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con el indicador.

Tabla 3. *Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su planificación o ajuste de unidades didácticas*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	9	60.0%
A veces	6	40.0%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 60.0% (09) responde en esta óptica, el 40.0% (06) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con el indicador.

Tabla 4. *Ha participado en otras estrategias de fortalecimiento docente organizadas por su I.E. (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	33.3%
A veces	10	66.7%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 66.7% (10) responde en esta óptica, el 33.3% (05) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con el indicador.

Tabla 5. *Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta I.E. se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	13.3%
A veces	12	80.0%
Siempre	1	6.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 80.0% (12) responde en esta óptica, el 13.3% (02) nunca y 6,7% (01) siempre.

Tabla 6. *Los docentes, los estudiantes y padres de familia de esta I.E. colaboran unos con otros*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	13.3%
A veces	12	80.0%
Siempre	1	6.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 80.0% (12) responde en esta óptica, el 13.3% (02) nunca y 6,7% (01) siempre.

Tabla 7. *El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	40.0%
A veces	7	46.7%
Siempre	2	13.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 46.7% (07) responde en esta óptica, el 40.0% (06) nunca y 13,3% (02) siempre.

Tabla 8. *El director favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes, alumnos y padres de familia de esta I.E.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	40.0%
A veces	9	60.0%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 60.0% (09) responde en esta óptica, el 40.0% (06) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 9. *El director ha desarrollado estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los estudiantes*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.0%
A veces	9	60.0%
Siempre	6	40.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 60.0% (09) responde en esta óptica, el 40.0% (06) siempre y ni un entrevistado, nunca,

Tabla 10. *El director orienta el desempeño del equipo docente, auxiliar y administrativo al logro de objetivos institucionales que brinden salubridad*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	13.3%
A veces	8	53.3%
Siempre	5	33.3%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 53.3% (08) responde en esta óptica, el 33.3% (05) siempre y 13.3% (02) nunca.

Tabla 11. *Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	66.7%
A veces	5	33.3%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 66.7% (10) responden en esta óptica, el 33.3% (05) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 12. *Se promueve reuniones con todo el personal que labora en la I.E. para la evaluación o ajuste del cumplimiento de las actividades propuestas en la calendarización y el plan anual de trabajo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	33.3%
A veces	10	66.7%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 66.7% (10) responde en esta óptica, el 33.3% (05) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 13. *Los gastos de los ingresos propios de la I.E. tienen como prioridad el logro de aprendizajes en las estudiantes y los estudiantes*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	3	20.0%
A veces	12	80.0%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 80.0% (12) responde en esta óptica, el 20.0% (03) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 14. *El balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E. se aprueba de manera consensuada por todos los trabajadores*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	12	80.0%
A veces	3	20.0%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 80.0% (12) responde en esta óptica, el 20.0% (03) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 15. *El director antes de tomar decisiones tiene en cuenta las opiniones de los docentes*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	8	53.3%
A veces	6	40.0%
Siempre	1	6.7%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 53.3% (08) responde en esta óptica, el 40.0% (05) n aveces y el 6.7% (01) dio su conformidad con este indicador.

Tabla 16. *El director promueve espacios de reflexión sobre la labor docente y trabajo directivo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	26.7%
A veces	11	73.3%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 73.3% (11) responde en esta óptica, el 26.7% (04) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 17. *El director genera espacios donde los docentes puedan trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de metas u objetivos estratégicos de la institución*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	40.0%
A veces	9	60.0%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 60.0% (09) responde en esta óptica, el 40.0% (06) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 18. *Antes de cada evaluación de desempeño en clase, el instrumento (ficha de evaluación) es consensuado en equipo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	8	53.3%
A veces	7	46.7%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa donde el 53.3% (08) responde en esta óptica, el 46.7% (07) a veces y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 19. *La retroalimentación que ha recibido de la I.E. luego de ser observado en su desempeño en el aula ha sido útil.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	26.7%
A veces	11	73.3%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 73.3% (11) responde en esta óptica, el 26.7% (04) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 20. *Ha participado en reuniones de trabajo con otros colegas de esta I.E. en la que hayan compartido, analizado o reflexionado sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en el aula*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	13.3%
A veces	13	86.7%
Siempre	0	0.0%
Total	15	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Docentes. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia donde el 86.7% (13) responde en esta óptica, el 13.3% (02) nunca y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

ENTREVISTA A ESTUDIANTES

Tabla 21. *Conoces la visión y misión de tu institución educativa*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	30	100.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 100.0% (30) responde en esta óptica.

Tabla 22. *Has participado en alguna reunión para escoger las competencias, capacidades y desempeños que van a desarrollar los docentes con los estudiantes*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	30	100.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 100.0% (30) responde en esta óptica.

Tabla 23. *Los estudiantes y docentes de esta I.E. se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	22	73.3%
No	8	26.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia positiva en donde el 73.3% (22) responde en esta óptica y el 26.7% (08) negativamente.

Tabla 24. *Los estudiantes practican valores como la solidaridad, el respeto y la honestidad*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	22	73.3%
No	8	26.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia positiva en donde el 73.3% (22) responde en esta óptica y el 26.7% (08) negativamente.

Tabla 25. *Consideras que las instalaciones de la institución educativa son seguras e higiénicas*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	26	86.7%
No	4	13.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia positiva en donde el 86.7% (26) responde en esta óptica y el 13.3% (04) negativamente.

Tabla 26. *En alguna ocasión no te permitieron ingresar a la institución educativa: por cabello, uniforme u otra causa.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	16.7%
No	25	83.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 83.3% (25) responde en esta óptica y el 16.7% (05) positivamente.

Tabla 27. *Conoces como se gasta el dinero que es destinado a la institución educativa.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	3.3%
No	29	96.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 96.7% (29) responde en esta óptica y el 3.3% (01) positivamente.

Tabla 28. *Has participado en alguna reunión de rendición de cuentas del dinero destinado a la institución educativa.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0.0%
No	30	100.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 100.0% (30) responde en esta óptica.

Tabla 29. *Consideras que tu opinión es considerada en las decisiones tomadas en la institución educativa.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	16.7%
No	25	83.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 83.3% (25) responde en esta óptica y el 16.7% (05) positivamente.

Tabla 30. *Has participado en alguna reunión donde te explicaron como desarrollas tus competencias y capacidades y que pautas debes seguir para mejorar tus dificultades.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	40.0%
No	18	60.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Estudiantes. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 60.0% (18) responde en esta óptica y el 40.0% (12) positivamente.

ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla *31. Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión de la I.E. (proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, reglamento interno y otros)*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	18	90.0%
SIEMPRE	0	0.0%
DESCONOZCO	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 90.0% (28) responde en esta óptica y el 10.0% (02) que desconoce, mientras que ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 32. *Conoce la visión y misión de la institución educativa*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	18	90.0%
SIEMPRE	0	0.0%
DESCONOZCO	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 90.0% (18) responde en esta óptica y el 10.0% (02) que desconoce, mientras que ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 33. *Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta I.E. se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	15.0%
SIEMPRE	7	35.0%
DESCONOZCO	10	50.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de familia. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia en donde el 50.0% (10) responde en esta óptica; el 35.0% (07) respondió positivamnete, mientras que el 15.0% (03), negativamente.

Tabla 34. *Has participado en reuniones convocadas por la dirección para recibir informes sobre los avances de su menor hijo.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	8	40.0%
SIEMPRE	9	45.0%
DESCONOZCO	3	15.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia positiva en donde el 45.0% (09) responde en esta óptica, el 40.0% (08) respondió negativamente, mientras que el 15% (03) desconocía este tema.

Tabla 35. *Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E. por cabello, uniforme u otra causa.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	8	40.0%
SIEMPRE	7	35.0%
DESCONOZCO	5	25.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 40.0% (08) responde en esta óptica, el 35.0% (07) respondió positivamente, mientras que el 25% (05) desconocía este tema**.**

Tabla 36. *Los docentes y los padres de familia de esta institución educativa colaboran unos con otros*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	5	25.0%
SIEMPRE	4	20.0%
DESCONOZCO	11	55.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia intermedia en donde el 55.0% (11) responde en esta óptica, el 25.0% (05) respondió negativamente, mientras que el 20% (04) de manera positiva.

Tabla 37. *Ha participado en reuniones para desarrollar proyectos en beneficio de los estudiantes*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	18	90.0%
SIEMPRE	1	5.0%
DESCONOZCO	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 90.0% (18) responde en esta óptica, el 5.0% (01) respondió positivamente, mientras que el 5.0% (01) desconocía este tema

Tabla 38. *Ha participado en reuniones para aprobar el balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	12	60.0%
SIEMPRE	4	20.0%
DESCONOZCO	4	20.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 60.0% (12) responde en esta óptica, el 20.0% (04) respondió de manera positiva, mientras que el 20% (04) desconocía este tema

Tabla 39. *Ha participado en ferias de ciencias, matemáticas, de comprensión lecturas u otras.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	18	90.0%
SIEMPRE	0	0.0%
DESCONOZCO	2	10.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia negativa en donde el 90.0% (18) responde en esta óptica, el 10.0% (02) desconocía el tema y ni un entrevistado dio su conformidad con este indicador.

Tabla 40. *Ha participado en reuniones de trabajo para informarse sobre el desarrollo de competencias y capacidades de sus menores hijos y /o apoderados.*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	9	45.0%
SIEMPRE	10	50.0%
DESCONOZCO	1	5.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Elaborado por el Investigador. Encuesta a Padres de Familia. 2019

La tabla indica una tendencia positiva en donde el 50.0% (10) responde en esta óptica, el 45.0% (09) respondió negativamente, mientras que el 5.0% (01) desconocía este tema

3.2. Discusión de Resultados

Luego del análisis estadístico de los indicadores pertenecientes a los dominios: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se evidenció que los documentos de gestión de la I.E. son elaborados sin la intervención de los trabajadores del colegio. Lo que permite inferenciar que no existe una convivencia democrática en donde las decisiones se acuerdan en consenso y en beneficio de los estudiantes. También, se verificó que la gran parte de docentes nunca recibió apoyo de parte de la Dirección para la elaboración de las programaciones pedagógicas de corto y largo alcance, nunca se consensuó el instrumento de monitoreo y acompañamiento y pocas veces había sido útil la retroalimentación después de haber sido monitoreado.

3.3. Aporte práctico

En esta parte de la investigación se fundamenta y desarrolla la estrategia organizacional, que se plantea para optimizar el desempeño directivo, partiendo del diagnóstico inicial realizado a los miembros de la comunidad educativa denominda “Augusto Salazar Bondy” de Cajaruro-Utcubamba-Amazonas; y el problema planteado en esta investigación: Insuficiencias en el estilo de liderazgo asumido por la administración educativa, al no mantener comunicación con sus subordinados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día, imponiendo únicamente su autoridad, limita su desempeño directivo.

Para el desarrollo de la estrategia se parte de la fundamentación teórica, diagnostico, se plantea el objetivo general del aporte práctico (la estrategia organizacional), la planeación en dos etapas y finalmente se presentan aspectos para la implementación y evaluación de la misma.

3.3.1 Fundamentación de la estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la Institución Educativa Augusto Salazar Bondy - Cajaruro-Utcubamba-Amazonas

El gran desafio de promover la administración de instituciones educativas de calidad ligada al desarrollo de aprendizajes de los estudiantes reside en utilizar instrumentos confiables a través de los cuales los integrantes de una organización lleguen a responsabilizarse con las metas y propósitos institucionales para lograr ventajas sostenibles y constantes en el tiempo.

La responsabilidad institucional puede ser una forma para examinar la lealtad y vinculación de los trabajadores con su empresa. En este sentido si se logra que los integrantes de una organización se identifiquen con ella, mayor será la posibilidad de que sigan en la misma y trabajen para cumplir objetivos comunes. Por otro lado la adopción de un liderazgo participativo y pedagógico centrado en los aprendizajes promueve una educación de calidad en las instituciones edcativas. Tomado de Bayona y otros (2000).

3.3.2 Construcción del aporte práctico

Diagnóstico

- Se elaboró y aplicó un grupo de interrogantes a los docentes que laboran en los tres niveles educativos de la I.E. “Augusto Salazar Bondy”, con la finalidad de recoger información que nos permita la justificación del problema, indicando el estado real del objeto y se evidenció el problema que sirvió de base para el desarrollo de la estrategia.

- Se revisó y analizó diversa documentación en el desarrollo de la investigación con el objetivo de analizar las teorías existentes para la fundamentación de la estrategia.

- Se planificó y ejecutó encuestas con el objetivo de seleccionar información precisa para trabajar sobre resultados evidenciando que existe insuficiencia

de liderazgo individual y organizacional, limitada gestión escolar centrada en lo administrativo, rígida distribución de funciones, elaboración de documentos de gestión para cumplir con la norma y poco prácticos; y acciones a veces tiránicas y otras bondadosas.

Objetivo general

Fortalecer el proceso organizacional educativo para optimizar el desempeño directivo en el colegio "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, región Amazonas.

Planeacion estratégica

Para la implementación de esta estrategia organizacional se tiene en cuenta tres etapas:

- Primera etapa: Proceso de capacitación (seminarios)
- Segunda etapa: Desarrollo de competencias organizativas (talleres)
- Tercera etapa: Evaluación

Primera etapa: Proceso de Capacitación

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro	Materiales
01	Identificación y priorización de las necesidades de capacitación.	En una plenaria con la asistencia de los trabajadores de la institución educativa, y padres de familia se delimitan los intereses y necesidades de capacitación mediante la técnica FODA.	Equipo de capacitación.	Cuaderno de Actas del equipo de capacitación .	Equipo multimedia y cómputo, Papelotes.
02	Determinar el tipo y la modalidad de capacitación	El equipo de capacitación divide a los integrantes de la I.E. en comisiones	Equipo de capacitación	Cuaderno de Actas del equipo de capacitación	Equipo multimedia y cómputo, Papelotes.

		para analizar tres componentes de la institución: manejo pedagógico, manejo institucional y manejo administrativo.			
03	Elaboración y aprobación del Plan de Capacitación	El equipo de capacitación en una plenaria presenta el Plan de Capacitación (objetivos, duración, costo, productos, etc.) a los integrantes de la comunidad educativa para su legitimación mediante su aprobación.	Equipo de capacitación	Cartas de compromiso de participación y cumplimiento.	Equipo multimedia y cómputo, hojas bond.
04	Ejecución del plan capacitación	Se desarrolla la capacitación en sesiones de trabajo que concluirán con un producto que al término de la misma servirá para llegar a conclusiones macrogrupales.	Equipo de capacitación, miembros de la comunidad educativa.	Cuaderno de Actas del equipo directivo, fotos y videos.	Equipo multimedia y de cómputo, papelotes, plumones.
05	Evaluación de los resultados de la capacitación	Se llevará a cabo el último mes del año mediante una encuesta a los partcipantes en los seminarios y talleres	Equipo de capacitación	Encuestas, actas, documentos de gestión.	Encuestas, hojas de verificación.

		y la verificación de la utilización pertinente de los documentos de gestión.			

Segunda etapa: Desarrollo de competencias organizativas (Talleres)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro	Materiales
01	Se remite a la Ugel el proyecto de capacitación (taller) sobre competencias organizativas.	El equipo directivo planifica y elabora el proyecto sobre el desarrolo de competencias organizativas para los docentes, auxiliares, adminsitrativos y padres de familia y se deriva a la UGEL para su aprobación	Equipo directivo	Cuaderno de Actas del equipo directivo.	Equipo de cómputo, hojas bond.
02	Delimitación de los temas a desarrollar durante los talleres de capacitación.	El equipo de tutoria de la UGEL prioriza los siguientes temas a desarrollar: trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de organización y relaciones	Equipo de Tutoria de la UGEL.	Acta de registro del Equipo de Tutoria de la UGEL.	Libros, análisis FODA de la I.E.

		interpersonales.			
03	Ejecución del taller sobre desarrollo de competencias organizativas.	El taller se realizará en tres sesiones con los directivos, docentes, administrativos y padres de familia de la I.E.	Equipo de Tutoria de la UGEL.	Acta de Registro del Equipo de Tutoría.	Equipo multimedia, papelotes, hojas bond.
04	Evaluación del taller sobre desarrollo de competencias organizativas	En la última sesión se realizará una mañana deportiva en donde se podrá verificar el desarrollo de las competencias organizativas: trabajo en equipo, (liderazgo, resolución de conflictos, ralaciones interpersonales y otras.)	Equipo de Tutoría de la UGEL y Equipo Directivo de la I.E	Acta de registro del Equipo deTutoría de la UGEL.	Equipos deportivos

Tercera etapa: Evaluación

Esta etapa es permanente en todo el desarrollo de la estrategia para lo cual se utilizará instrumentos como una encuesta y una ficha de observación a los participantes tanto en la capacitación como en el desarrollo de competencias organzativas para ver la eficacia de los seminarios y talleres validando las transformaciones ocurridas en el desarrollo de estas acciones. Esto permitirá realizar el trabajo de planificación de instrumentos de gestión y pedagogicos de tal manera que las decisiones se tomen de manera participativa haciendo que todos los miembros de la I.E se involucren en esta labor

haciendo suyas la metas trazadas en la busqueda de objetivos comunes. Plenarias, lluvia de ideas, trabajo en pares y en equipo, sociodramas entre otras técnicas se utilizarán para diagnosticar la realidad en el desempeño directivo (etapa de capacitación) y la insuficiencia de competencias organizativas en los integrantes de la I.E. (etapa de desarrollo competencias organizativas); para luego determinar las estrategias para el desarrollo de estas competencias y el compromiso de todos para procurar su desarrollo y lograr superar el problema planteado.

INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACONAL

ETAPA 1:

Con la capacitación se busca que la comunidad educativa y en especial el equipo directivo de la I.E. internalice que existe insuficiencia de habilidades que limitan su desempeño como líder de un grupo humano. Por ello y con ayuda de los docentes, trabajadores, auxiliar de educación , estudiantes y padres de familia se identifican y priorizan estos problemas enfocándolos en tres aspectos: pedagógico; institucional y adminstrativo, a partir de lo cual se plantearan las soluciones.

Siempre considerando que un Director es un líder que requiere la participación de los integrantes de la organización en este caso, de la institución educatva, en la elección de decisiones que permitan el logro de objetivos comunes en la búsqueda de una educación de calidad que tenga como base el desarrollo de capacidades en los educandos.

ETAPA 2:

En esta etapa se desarrolla talleres para el logro de habilidades organizativas: trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, ralaciones interpersonales, pensamiento estratégico, capacidad organizativa con toda la comunidad educativa, pues permitirá fomentar el espíritu de colaboración, el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de metas organizacionales.

Asi mismo, se determinó que fueran talleres porque su ejecución permite que las acciones realizadas sean vivenciales, más aun cuando lo que se pretende es el desarrollo de competencias que requieren la participación en equipo de todos los asistentes.

ETAPA 3:

La evaluación nos permitirá tomar las decisiones para hacer efectivo el desarrollo de la estrategia, evitando procedimientos inadecuados, determinar si los participantes están ungidos de los requisitos previos, si los objetivos se están alcanzando y lo que es preciso hacer para mejorar y adoptar las alternativas de acción y dirección que se van presentando conforme avanzan los seminarios y talleres. Para ello será constante y formativa empleando una encuesta y ficha de observación con indicadores pertinentes que permitirán verificar el desarrollo de competencias directivas y organizativas en los participantes.

3.4. Valoración y corroboración de los resultados.

3.4.1 Valoración de los resultados mediante criterio de expertos

En la validación de la estrategia se escogieron tres expertos teniendo en cuenta los criterios de selección: experiencia profesional, grado académico de Magister o Doctor , experiencia de gestión en instituciones educativas.

El baremo de resultados de la valoración del juicio de expertos de la estrategia organizacional es el siguiente:

1. Muy malo
2. Malo
3. Regular
4. Adecuado
5. Muy adecuado

CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR APORTE EDE EXPERTOS			
Pregunta	Experto 01	Experto 02	Experto 03
01: Novedad científica del aporte práctico.	4	5	5
02: Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.	5	5	4
03: Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.	5	5	4
04: Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	4	4	5
05: Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.	5	4	5
06: Posibilidades de aplicación del aporte práctico.	5	4	5
07: Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.	4	5	4
08: Significación práctica del aporte	4	5	5
Puntaje total	36	37	37

Sobre la novedad científica de la estrategia organizacional desarrollada en la presente investigación se aprecia que dos jueces indicaron que es muy adecuado y un experto que es adecuado. En cuanto a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia dos expertos expresaron que es muy adecuado, mientras que el otro manifestó que es adecuado. En relación al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia organizacional dos expertos manifiestan que es muy adecuado y un experto indica que es muy adecuado. En cuanto a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico dos expertos manifiestan que es adecuado y el otro muy adecuado. En la claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia dos expertos indican que es muy adecuado y uno que es adecuado. Dos expertos manifiestan que la posibilidad de aplicarse la estrategia organizacional es muy adecuado y un experto refiere que es adecuado. La concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, según dos expertos refieren que es adecuado y un experto dijo que es muy adecuado. Finalmente, sobre la

significación práctica de la estrategia dos analistas indican que es muy adecuado y un experto indicó que es adecuado.

3.4.2. Ejemplicación de la aplicación del aporte práctico

La estrategia organizacional se desarrollará a partir de abril del año en curso y se ejecutará las siguientes actividades dentro de la primera parte denominada Proceso de Capacitación:

- En una plenaria con la presencia de la comunidad educativa (directivo, docentes de los niveles de inicial, pimaria y secundaria, personal aministrativo, auxiliar de educación, estudiantes y padres de famillia; mediante la técnica FODA se delimitan los intereses y necesidades de capacitación.

- Posteriormente el equipo de capacitación divide al grupo en comisiones para analizar tres aspectos de la institución: pedagógico, institucional y administrativo.

- En otra sesión se presenta el Plan de Capacitación (objetivos, duración, costo, productos, etc.) a los integrantes de la comunidad educativa para su aprobación.

- La ejecución de la capacitación se desarrollará en sesiones de trabajo que concluirán con un producto que al término de la misma servirá para llegar a conclusiones macrogrupales.

- Finalmente, en el mes de diciembre del año 2020 se evaluará esta etapa con ayuda de una encuesta a los miembros de la comunidad educativa y la verificación de la utilización pertinente de los documentos de gestión.

En la segunda etapa (desarrollo de competencias organizativas) se busca desarrollar habilidades grupales que permitan que el trabajo se centre en metas comunes para el logro de aprendizajes en los estudiantes, por ello el equipo directivo planifica y elabora el proyecto sobre el tema y lo deriva al órgano intermiedio (UGEL) para su ejecución con ayuda del Equipo de Tutoria, quien prioriza temas a desarrollar como: trabajo en

equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de organización y realaciones interpersonales.

Los talleres se desarrollarán en tres sesiones e incluirá a los directivos, docentes, administrativos y padres de familia de la I.E. En la última sesión se realizará una mañana deportiva en donde se podrá verificar el desarrollo de las competencias organizativas en el grupo asistente.

En la tercera etapa, la evaluación se efectuará al inicio, durante y después de los seminarios y talleres; en principio para verificar las circunstancias y posibilidades iniciales de aprendizaje y tomar las decisiones adecuadas para hacer el desarrollo de la estrategia más eficaz; luego para verificar si los objetivos planteados se están alcanzando o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los participantes; y finalmente para corroborar si las competencias ditectivas y organizativas fueron desarrolladas.

3.4.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas

El método empleado fue la validez de contenido; después de elaborar el cuestionario se entregó a un juez con grado de Magister y amplia experiencia en la docencia en el nivel secundario con la finalidad de realizar un análisis de los indicadores y las preguntas. El resultado mantuvo la totalidad de los ítems con algunos cambios de forma en cuanto a su redacción. En cuanto a la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach que dio como resultado para el instrumento dirigido a los docentes de 0.895, para el instrumento dirigido a los padres de 0.813 y para el de los estudiantes de 0.739 con un nivel de significancia de 0.001 para todos los ítems.

IV. CONCLUSIONES

- Se caracterizó el proceso organizacional educativo y su dinámica desde diversos estudios realizados por diferentes autores que manifiestan que una institución está conformada por un grupo de individuos que coordinadamente trabajan para lograr objetivos comunes. Esto se consigue cuando cada miembro se siente identificado con su organización mediante costumbres, principios y valores a la que se denomina cultura.

- Se determinó las tendencias históricas del proceso organizacional educativo y su dinámica teniendo en consideración lo que viene realizando el Ministerio de Educación y el énfasis que está poniendo en la mejora de la calidad educativa en el Perú centrada en una cultura organizacional eficiente, motivo por el cual a partir del año 2018 viene implementando el proceso de evaluación del desempeño en cargos directivos de instituciones educativas de educación básica con el objetivo de comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio del cargo como líder de una organización educativa.
- Se diagnosticó el estado actual de la dinámica organizacional educativa desde la labor directiva en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy" del distrito de Cajaruro, región Amazonas y se pudo apreciar que en relación a la dimensión. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes solo algunos docentes habían participado en la elaboración de los docuemntos de gestión de la I.E.; el 90% de padres nunca participó, por otro lado, el 100% de estudiantes desconocía la misión y visión de la institución educativa lo que implica que no existe una convivencia democrática. Consecuentemente se aprecia la negatividad en esta dimensión. Al referirnos a la dimensión: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se pudo evidenciar que la mayoría de docentes nunca recibió apoyo directivo para la planificación y elaboración de programaciones anuales y unidades didácticas, no hubo consenso en el instrumento de monitoreo y la retroalimentación no fue útil. Hechos que manifiestan la negatividad de esta dimensión
- Se elaboró la estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la I.E. "Augusto Salazar Bondy" cuya estructura se planificó en tres etapas: proceso de capacitación de acuerdo a las dimensiones de la variable y desarrollo de

competencias organizativas fundamentales para trabajar en equipo y en la consecución de metas comunes y evaluación.

- Se corroboró y validó los resultados de la investigación con ayuda de tres docentes expertos con amplia experticia en la dirección de instituciones educativas de educación básica regular que recomendaron que esta propuesta podría ser aplicada en otros contextos educativos similares.

V. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda aplicar la Estrategia Organizacional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy”-Cajaruro- Utcubamba –Amazonas y medir la influencia en el desempeño del equipo directivo.

- El área de Gestión Pedagógica de la Unidad de gestión Educativa Local de Utcubamba debe aplicar a mediano y largo plazo esta estrategia, como parte de la ejecución de la evaluación del desempeño directivo, las etapas de esta estrategia.

- Difundir en toda la comunidad educativa la aplicación de la estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo y el beneficio que generará en los directores de instituciones educativas y su repercusión en el logro de competencias en los educandos.

VI. REFERENCIAS

Barrenechea, E. (2006). Tesis: Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo de directivos en México-Yucatán.

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.

Camarero, M. (2015). Tesis: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona-España.

Cangana, N. (2014). Tesis: Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el centro educativo 39001- Mariscal Sucre - región Ayacucho.

Cañizares, M. (2001) El control de la Gestión Educativa: Criterios para la evaluación del desempeño docente en gestión. La Habana: El pueblo.

Congreso de la República (2003). Ley General de Educación N° 28044. Lima.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

De Donis, P. (2007). Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso. Guatemala: Universidad del Itsmo.

Díaz, H. (2011) Gerencia de Centros Educativos de calidad. Lima: Santillana.

Falcones, G. (2014). Tesis: Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chainGuayaquil de Nestle Ecuador. Guayaquil: UNG.

Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. D. F. México: Trillas.

Gago, M. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.

González, M. (2012). El Liderazgo en tiempos de cambio y reformas. El liderazgo educativo. Universidad de Murcia. España.

Hopkinns, D. (2006) Gerencia educativa renovada. (3er Ed.) México D.F: Tecknos:

Medína y Magaña (2001), en su tesis: "La cultura organizacional y su relación con el diseño de gestión de instituciones de calidad", cuyo objetivo de investigación fue conocer la relación que tiene la cultura organizacional con la gestión institucional de calidad en el Instituto Tecnológico de Matehuala de México.

Hogg, M. y Vaughan G. (2010) Psicología Social. (Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).

López, C. (2016). Tesis: La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero-Arequipa.

Mantilla, R. (2008) Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación. Repensando la Organización Escolar. Crisis de Legitimidad y Nuevos Desarrollos. 231-241. España: AKAL.

Ministerio de Educación del Perú. (2015). Manual del Director. Lima.

Ministerio de Educación de Perú. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española. Vigesimotercera edición. Edición del Tricentenario.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México. Edit. Prentice Hall. 8va. Edición.

Segovia, R. (2016). La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero-Arequipa.

ANEXO 01:

Matriz de Consistencia

Manifestaciones del problema	Problema	Posibles causas	Objeto estudio	Objetivos	Campo de acción	Título de la inv.	Hipótesis	Variables	Técnicas o métodos	Instrumentos	Fuente
Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales. Prácticas autoritarias o permisivas	Carencia de liderazgo directivo (individual y organizacional), limita el desempeño directivo	Gestión educativa tradicional (director-jefe). Limitadas prácticas de capacitación en estrategias de liderazgo pedagógico. Concepción de la gestión escolar asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa en donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol de	El proceso organizacional en una institución educativa.	**GENERAL** Elaborar una estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy" - Cajaruro-Utcubamba. **ESPECÍFICOS** 1.Caracterizar teóricamente el proceso organizacional de las instituciones educativas y su dinámica. 2.Determinar las tendencias	Dinámica del proceso organizacional en una institución educativa.	Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy-Cajaruro-Utcubamba.	Si se elabora un plan de mejora que tenga en cuenta el liderazgo individual y organizacional, entonces se contribuye al mejoramiento del desempeño directivo en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy"-Cajaruro-Utcubamba.	**Variable independiente** **Variable dependiente** Desempeño directivo	Encuesta Observación	Cuestionario de encuesta Guía de observación	Docentes Padres de familia Estudiantes

		subordinación.		históricas de la labor directiva y su dinámica. 3.Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de la labor directiva en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy"-Cajaruro-Utcubamba. 4. Elaborar un plan organizacional de mejora para el desempeño directivo. 5.Corroborar y validar los resultados de la investigación mediante criterios de expertos o talleres de socialización.							

ANEXO 02: Operacionalización de las Variables

"Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa "Augusto Salazar Bondy-Cajaruro-Utcubamba"

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	1. Fundamentación teórica	Se determina el contexto y ubicación del problema a resolver e ideas que fundan la estrategia.
	2. Diagnostico	Se muestra el estado real del objeto y evidencia el problema en el gira y se desarrolla la estrategia
	3. Objetivo general	Se bosqueja o describe el objetivo general de la estrategia
	4. Planeamiento estratégico	Se delimitan metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado actual hasta el estado deseado. Se planifica las acciones por etapas, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.
	1. Instrumentación e implementación	Se explica cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes
	2. Evaluacion	Se definen los logros u obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Desempeño directivo	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	Encuesta Observación	Cuestionario de encuesta Guía de observación

	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	Encuesta	Cuestionario de encuesta

ANEXO 03: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA A DOCENTES

Estimado(a) docente: La finalidad de la presente encuesta es conocer su opinión respecto al desempeño del directivo de su institución educativa. La información que usted nos proporcione es muy importante y tenga la seguridad que será anónima y confidencial por eso esperamos su veracidad al momento de proporcionarla.

I. Información de la IE:

a. Nombre de la IE: ……
b. Código modular: …….
c. Distrito:……
d. Provincia: ……
e. Región: ……

II. Información del docente:

a. Nivel: …….
b. Turno (s):…….
c. Años que lleva laborando en esta institución educativa _____años
d. Condición laboral 1. ( ) Nombrado 2. ( ) contratado

Indicaciones: El presente instrumento consta de 20 preguntas y para responder marque solamente con un aspa (x)) donde crea conveniente.

N°	ÍTEMS	1 Nunca	2 A veces	3 Siempre
	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.			
01	Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión en su I.E. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de trabajo, Reglamento Interno y otros)			
02	Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su Planificación Curricular Anual.			
03	Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su Planificación o ajuste de sus unidades didácticas?			
04	Ha participado en otras estrategias de fortalecimiento docente organizadas por su IE (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)			
	Promueve y sostiene la participación democrática y con respeto de los diversos actores de la institución educativa, docentes, padres de familia y la comunidad.			

05	¿Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?			
06	¿Los docentes, los estudiantes y padres de familia de esta IE colaboran unos con otros?			
07	¿El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen?			
08	¿El director favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes, alumnos y padres de familia de esta IE?			
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.			
09	El director ha desarrollado estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los estudiantes.			
10	El director orienta el desempeño del equipo docente, auxiliar y administrativo al logro de objetivos institucionales que brinden salubridad.			
11	Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E.			
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.			
12	Se promueve reuniones con todo el personal que labora en la I.E. para la evaluación o ajuste del cumplimento de las actividades propuestas en la calendarización y el Plan Anual de trabajo.			
13	Los gastos de los ingresos propios de la I.E. tienen como prioridad el logro de aprendizajes en las estudiantes y los estudiantes.			
14	El balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E se aprueba de manera consensuada por todos los trabajadores..			
	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.			
15	El director antes de tomar decisiones tiene en cuenta las opiniones de los docentes.			
16	El director promueve espacios de reflexión sobre la labor docente y el trabajo directivo.			
17	El director genera espacios donde los docentes puedan trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución.			
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.			

18	Antes de cada evaluación de desempeño en clase, el instrumento (Ficha de Evaluación) es consensuado en equipo.			
19	La retroalimentación que ha recibido de la IE luego de ser observado en su desempeño en el aula ha sido útil.			
20	Ha participado en reuniones de trabajo con otros colegas de esta IE en la que hayan compartido, analizado o reflexionado sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en el aula.			

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	10	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.895	20

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

ITEMS	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN SU I.E. (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, PLAN ANUAL DE TRABAJO, REGLAMENTO INTERNO Y OTROS)	31.30	31.567	0.722	0.886
RECIBIÓ APOYO PEDAGÓGICO EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN CURRICULAR ANUAL.	31.30	31.567	0.722	0.886
RECIBIÓ APOYO PEDAGÓGICO EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN O AJUSTE DE SUS UNIDADES DIDÁCTICAS?	31.10	31.656	0.558	0.889
HA PARTICIPADO EN OTRAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DOCENTE ORGANIZADAS POR SU IE (TALLERES DE CAPACITACIÓN, GRUPOS DE INTERAPRENDIZAJE U OTROS)	30.80	31.733	0.588	0.888
¿LOS DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DE ESTA IE SE TRATAN CON RESPETO (EVITAN OFENSAS, AGRESIONES O DISCRIMINACIÓN)?	30.70	33.344	0.338	0.895
¿LOS DOCENTES, LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DE ESTA IE COLABORAN UNOS CON OTROS?	30.70	32.900	0.432	0.893
¿EL DIRECTOR INVOLUCRA A LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE AQUELLOS ASUNTOS QUE LES COMPETEN?	30.80	28.844	0.809	0.880
¿EL DIRECTOR FAVORECE LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL RESPETO ENTRE LOS DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA DE ESTA IE?	30.90	32.322	0.439	0.893
EL DIRECTOR HA DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y MANEJO DE SITUACIONES DE RIESGO QUE ASEGUREN LA SEGURIDAD E INTEGRIDAD DE LOS ESTUDIANTES.	30.10	29.878	0.890	0.879

EL DIRECTOR ORIENTA EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DOCENTE, AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO AL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES QUE BRINDEN SALUBRIDAD.	30.40	28.489	0.779	0.881
SE HA CONDICIONADO EN ALGUNA OCASIÓN LA MATRÍCULA Y/O ENTRADA DE UN ESTUDIANTE A LA I.E.	31.10	38.544	-0.568	0.919
SE PROMUEVE REUNIONES CON TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN LA I.E. PARA LA EVALUACIÓN O AJUSTE DEL CUMPLIMENTO DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS EN LA CALENDARIZACIÓN Y EL PLAN ANUAL DE TRABAJO.	30.80	31.511	0.631	0.887
LOS GASTOS DE LOS INGRESOS PROPIOS DE LA I.E. TIENEN COMO PRIORIDAD EL LOGRO DE APRENDIZAJES EN LAS ESTUDIANTES Y LOS ESTUDIANTES.	30.70	33.789	0.245	0.897
EL BALANCE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS INGRESOS PROPIOS DE LA I.E SE APRUEBA DE MANERA CONSENSUADA POR TODOS LOS TRABAJADORES..	31.40	32.933	0.588	0.890
EL DIRECTOR ANTES DE TOMAR DECISIONES TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES.	31.00	27.778	0.924	0.875
EL DIRECTOR PROMUEVE ESPACIOS DE REFLEXIÓN SOBRE LA LABOR DOCENTE Y EL TRABAJO DIRECTIVO.	30.90	33.211	0.284	0.897
EL DIRECTOR GENERA ESPACIOS DONDE LOS DOCENTES PUEDAN TRABAJAR DE MANERA CONJUNTA CON OTROS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL LOGRO DE LAS METAS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN.	31.00	32.889	0.331	0.896
ANTES DE CADA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN CLASE, EL INSTRUMENTO (FICHA DE EVALUACIÓN) ES CONSENSUADO EN EQUIPO.	31.00	30.667	0.723	0.884
LA RETROALIMENTACIÓN QUE HA RECIBIDO DE LA IE LUEGO DE SER OBSERVADO EN SU DESEMPEÑO EN EL AULA HA SIDO ÚTIL.	30.80	31.511	0.631	0.887
HA PARTICIPADO EN REUNIONES DE TRABAJO CON OTROS COLEGAS DE ESTA IE EN LA QUE HAYAN COMPARTIDO, ANALIZADO O REFLEXIONADO SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON SUS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN EL AULA.	30.70	33.122	0.385	0.894

ANEXO 03 **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado(a) estudiante, tu opinión acerca de la forma como dirige la institución educativa el director es muy importante para su mejora. A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en este sentido, para que valores el desempeño del director con la mayor objetividad posible, marcando con una equis (X) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente tu opinión.

I. Información de la IE:

a. Nombre de la IE: ……
b. Código modular: …….
c. Distrito:……
d. Provincia: ……
e. Región: ……...

II. Información del estudiante:

a. Nivel: ……..
b. Grado……..

Indicaciones: El presente instrumento consta de 10 preguntas y para responder marque solamente con un aspa (x) donde crea conveniente.

N°	ÍTEMS	1 sí	2 no
	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.		
01	Conoces la visión y misión de tu institución educativa		
02	Has participado en alguna reunión para escoger las competencias , capacidades y desempeños que van a desarrollar los docentes con los estudiantes.		
	Promueve y sostiene la participación democrática y con respeto de los diversos actores de la institución educativa, docentes, padres de familia y la comunidad.		
03	¿Los estudiantes y docentes de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?		
04	¿Los estudiantes practican valores como: la solidaridad, el respeto y la honestidad.		
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.		
05	Consideras que las instalaciones de la institución educativa son seguras e higiénicas.		
06	En alguna ocasión no te permitieron ingresar a la institución educativa: por cabello, uniforme u otra causa.		

	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.		
07	Conoces como se gasta el dinero que es destinado a la institución educativa .		
08	Has participado en alguna reunión de rendición de cuentas del dinero destinado a la institución educativa.		
	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.		
09	Consideras que tu opinión es considerada en las decisiones tomadas en la institución educativa.		
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.		
10	Has participado en alguna reunión donde te explicaron como desarrollas tus competencias y capacidades y que pautas debes seguir para mejorar tus dificultades.		

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	13	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.739	10

Estadísticas de total de elemento

ITEMS	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CONOCES LA VISIÓN Y MISIÓN DE TU INSTITUCIÓN EDUCATIVA	14.69	1.731	0.000	0.738
HAS PARTICIPADO EN ALGUNA REUNIÓN PARA ESCOGER LAS COMPETENCIAS , CAPACIDADES Y DESEMPEÑOS QUE VAN A DESARROLLAR LOS DOCENTES CON LOS ESTUDIANTES.	14.69	1.731	0.000	0.738
¿LOS ESTUDIANTES Y DOCENTES DE ESTA IE SE TRATAN CON RESPETO (EVITAN OFENSAS, AGRESIONES O DISCRIMINACIÓN)?	15.46	1.103	0.047	0.716
¿LOS ESTUDIANTES PRACTICAN VALORES COMO: LA SOLIDARIDAD, EL RESPETO Y LA HONESTIDAD.	15.54	1.269	0.038	0.724
CONSIDERAS QUE LAS INSTALACIONES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON SEGURAS E HIGIÉNICAS.	15.54	1.769	0.018	0.649
EN ALGUNA OCASIÓN NO TE PERMITIERON INGRESAR A LA	14.85	2.308	0.006	0.637

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: POR CABELLO, UNIFORME U OTRA CAUSA.				
CONOCES COMO SE GASTA EL DINERO QUE ES DESTINADO A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .	14.77	1.359	0.046	0.724
HAS PARTICIPADO EN ALGUNA REUNIÓN DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL DINERO DESTINADO A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	14.69	1.731	0.000	0.638
CONSIDERAS QUE TU OPINIÓN ES CONSIDERADA EN LAS DECISIONES TOMADAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	14.92	1.077	0.005	0.613
HAS PARTICIPADO EN ALGUNA REUNIÓN DONDE TE EXPLICARON COMO DESARROLLAS TUS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES Y QUE PAUTAS DEBES SEGUIR PARA MEJORAR TUS DIFICULTADES.	15.08	0.910	0.006	0.703

ANEXO 03: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado(a) padre de familia: La finalidad de la presente encuesta es conocer su opinión respecto al desempeño del directivo de la institución educativa donde estudia su apoderado. La información que usted nos proporcione es muy importante y tenga la seguridad que será anónima y confidencial por eso esperamos su veracidad al momento de proporcionarla.

I. Información de la IE:

a. Nombre de la IE: ……
b. Código modular: …….
c. Distrito:……
d. Provincia: ……
e. Región: ……...

II. Información de su apoderado:

a. Nivel: …….
b. Turno(s):…….

Indicaciones: El presente instrumento consta de 10 preguntas y para responder marque solamente con un aspa (x)) donde crea conveniente.

N°	ÍTEMS	1	2	3
		Nunca	Siempre	Desconozco
	Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.			
01	Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión de la I.E. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de trabajo, Reglamento Interno y otros)			
02	Conoce la visión y misión de la institución educativa.			
	Promueve y sostiene la participación democrática y con respeto de los diversos actores de la institución educativa, docentes, padres de familia y la comunidad.			
03	¿Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?			
04	Has participado en reuniones convocadas por la dirección para recibir informes sobre los avances de su menor hijo.			
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes.			
05	Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E. por cabello, uniforme u otra causa.			

06	Los docentes y los padres de familia de esta institución educativa colaboran unos con otros.			
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.			
07	Ha participado en reuniones para desarrollar proyectos en beneficio de los estudiantes.			
08	Ha participado en reuniones para aprobar el balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E			
	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.			
09	Ha participado en ferias de ciencias, matemáticas, de comprensión lecturas u otras.			
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.			
10	Ha participado en reuniones de trabajo para informarse sobre el desarrollo de competencias y capacidades de sus menores hijos y /o apoderados			

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	8	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	8	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.813	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN DE LA I.E. (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, PLAN ANUAL DE TRABAJO, REGLAMENTO INTERNO Y OTROS)	14.00	3.429	0.000	0.813
CONOCE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	14.00	3.429	0.000	0.813
¿LOS DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DE ESTA IE SE TRATAN CON RESPETO (EVITAN OFENSAS, AGRESIONES O DISCRIMINACIÓN)?	13.13	1.839	0.394	0.731
HAS PARTICIPADO EN REUNIONES CONVOCADAS POR LA DIRECCIÓN PARA RECIBIR INFORMES SOBRE LOS AVANCES DE SU MENOR HIJO.	13.13	3.839	0.003	0.736
SE HA CONDICIONADO EN ALGUNA OCASIÓN LA MATRÍCULA Y/O ENTRADA DE UN ESTUDIANTE A LA I.E. POR CABELLO, UNIFORME U OTRA CAUSA.	12.88	2.411	0.003	0.810
LOS DOCENTES Y LOS PADRES DE FAMILIA DE ESTA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLABORAN UNOS CON OTROS.	12.88	2.125	0.002	0.711

HA PARTICIPADO EN REUNIONES PARA DESARROLLAR PROYECTOS EN BENEFICIO DE LOS ESTUDIANTES.	14.00	3.429	0.000	0.813
HA PARTICIPADO EN REUNIONES PARA APROBAR EL BALANCE DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS INGRESOS PROPIOS DE LA I.E	13.63	3.982	0.004	0.742
HA PARTICIPADO EN FERIAS DE CIENCIAS, MATEMÁTICAS, DE COMPRENSIÓN LECTURAS U OTRAS.	14.00	3.429	0.000	0.751
HA PARTICIPADO EN REUNIONES DE TRABAJO PARA INFORMARSE SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE SUS MENORES HIJOS Y /O APODERADOS	13.38	2.554	0.037	0.709

ANEXO 04: INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Pedro Remberto González Vílchez
2.	**PROFESIÓN**	Licenciado en Educación
	ESPECIALIDAD	Matemática
	GRADO ACADÉMICO	Magister
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	25 años
	CARGO	Subdirector de la I.E. "Alonso de Alvarado" Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas
	Título de la Investigación: "ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS"	
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	Liler José Guevara Gálvez
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	Maestría en Educación con mención en Gestión de la calidad y Acreditación Educativa
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Encuesta a docentes (x) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( )
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		**GENERAL:** Analizar la opinión de los docentes respecto al desempeño del directivo de su institución educativa.

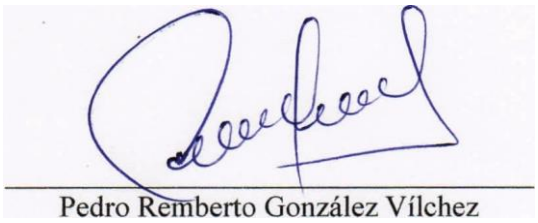
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N	6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
01	Pregunta del instrumento: **Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión en su I.E. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de trabajo, Reglamento Interno y otros)** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
02	Pregunta del instrumento **Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su Planificación Curricular Anual**. Escala de medición : **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:

03	Pregunta del instrumento **Recibió apoyo pedagógico en el proceso de elaboración de su Planificación o ajuste de sus unidades didácticas** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
04	Pregunta del instrumento **Ha participado en otras estrategias de fortalecimiento docente organizadas por su IE (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
05	Pregunta del instrumento **¿Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
06	Pregunta del instrumento **¿Los docentes, los estudiantes y padres de familia de esta IE colaboran unos con otros?** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
07	Pregunta del instrumento **¿El director involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen?** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
08	Pregunta del instrumento **¿El director favorece las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre los docentes, alumnos y padres de familia de esta IE?** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
09	Pregunta del instrumento **El director ha desarrollado estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los estudiantes.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
10	Pregunta del instrumento **El director orienta el desempeño del equipo docente, auxiliar y administrativo al logro de objetivos institucionales que brinden salubridad.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:

11	Pregunta del instrumento **Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
12	Pregunta del instrumento **Se promueve reuniones con todo el personal que labora en la I.E. para la evaluación o ajuste del cumplimento de las actividades propuestas en la calendarización y el Plan Anual de trabajo.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
13	Pregunta del instrumento **Los gastos de los ingresos propios de la I.E. tienen como prioridad el logro de aprendizajes en las estudiantes y los estudiantes.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
14	Pregunta del instrumento **El balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E se aprueba de manera consensuada por todos los trabajadores.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
15	Pregunta del instrumento **El director antes de tomar decisiones tiene en cuenta las opiniones de los docentes** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
16	Pregunta del instrumento **El director promueve espacios de reflexión sobre la labor docente y el trabajo directivo** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
17	Pregunta del instrumento **El director genera espacios donde los docentes puedan trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución**. Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
18	Pregunta del instrumento **Antes de cada evaluación de desempeño en clase, el instrumento (Ficha de Evaluación) es consensuado en equipo.** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:

19	Pregunta del instrumento La retroalimentación que ha recibido de la IE luego de ser observado en su desempeño en el aula ha sido **útil.** Escala de medición: nunca-a veces-siempre	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
20	Pregunta del instrumento Ha participado en reuniones de trabajo con otros colegas de esta IE en la que hayan compartido, analizado o reflexionado sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en el aula. Escala de medición: nunca-a veces-siempre	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A(20) D (0):
6 COMENTARIOS GENERALES: Instrumento de acuerdo a las variables e indicadores planteados en el proyecto de investigación		
7 OBSERVACIONES:		



Pedro Remberto González Vílchez

DNI N° 33675560

ANEXO 04: INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Pedro Remberto González Vílchez
2.	**PROFESIÓN**	Licenciado en Educación
	ESPECIALIDAD	Matemática
	GRADO ACADÉMICO	Magister
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	25 años
	CARGO	Subdirector de la I.E. "Alonso de Alvarado" Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas
	Título de la Investigación: "ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS"	
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	Liler José Guevara Gálvez
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	Maestría en Educación con mención en Gestión de la calidad y Acreditación Educativa
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Encuesta a estudiantes (x) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( )
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		**GENERAL:** Analizar la opinión de los docentes respecto al desempeño del directivo de su institución educativa.

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

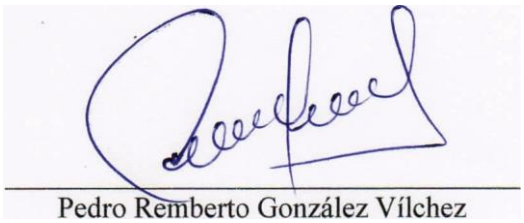
N	**7.DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO**	
01	Pregunta del instrumento: **Conoces la visión y misión de la institución educativa** Escala de medición: **sí –no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
02	Pregunta del instrumento **Has participado en alguna reunión para escoger las competencias, capacidades y desempeños que van a desarrollar los docentes con los estudiantes.** Escala de medición : **sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:

03	Pregunta del instrumento **¿Los estudiantes y docentes de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?** Escala de medición: **sí –no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
04	Pregunta del instrumento **¿Los estudiantes practican valores como: la solidaridad, el respeto y la honestidad** Escala de medición: sí-no	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
05	Pregunta del instrumento **Consideras que las instalaciones de la institución educativa son seguras e higiénicas.** Escala de medición: **sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
06	Pregunta del instrumento **En alguna ocasión no te permitieron ingresar a la institución educativa: por cabello, uniforme u otra causa.** Escala de medición: **sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
07	Pregunta del instrumento **Conoces como se gasta el dinero que es destinado a la institución educativa.** Escala de medición: **sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
08	Pregunta del instrumento **Has participado en alguna reunión de rendición de cuentas del dinero destinado a la institución educativa** Escala de medición**: sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
09	Pregunta del instrumento **Consideras que tu opinión es considerada en las decisiones tomadas en la institución educativa**. Escala de medición**: sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
10	Pregunta del instrumento **Has participado en alguna reunión donde te explicaron como desarrollas tus competencias y capacidades y que pautas debes seguir para mejorar tus dificultades.** Escala de medición: **sí-no**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A(10) D (0):

6 COMENTARIOS GENERALES:

Instrumento de acuerdo a las variables e indicadores planteados en el proyecto de

	investigación
7	**OBSERVACIONES:**



Pedro Remberto González Vílchez

DNI N°33675560

ANEXO 04: INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

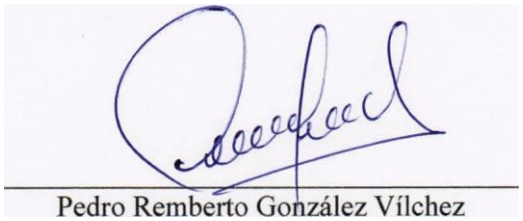
1. NOMBRE DEL JUEZ		Pedro Remberto Gonzales Vílchez
2.	**PROFESIÓN**	Licenciado en Educación
	ESPECIALIDAD	Matemática
	GRADO ACADÉMICO	Magister
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	25 años
	CARGO	Subdirector de la I.E. "Alonso de Alvarado" Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas
	Título de la Investigación: "ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO SALAZAR BONDY - CAJARURO-UTCUBAMBA-AMAZONAS"	
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	Liler José Guevara Gálvez
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	Maestría en Educación con mención en Gestión de la calidad y Acreditación Educativa
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Encuesta a padres de familia (x) 2. Cuestionario ( ) 3. Lista de Cotejo ( )
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		**GENERAL:** Analizar la opinión de los docentes respecto al desempeño del directivo de su institución educativa.

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N	8. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
01	Pregunta del instrumento: **Ha participado en la elaboración de los documentos de gestión en su I.E. (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de trabajo, Reglamento Interno y otros)** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
02	Pregunta del instrumento **Conoce la visión y misión de la institución educativa** Escala de medición : **nunca-siempre -desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:

03	Pregunta del instrumento **¿Los docentes, estudiantes y padres de familia de esta IE se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)?** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
04	Pregunta del instrumento **Ha participado en reuniones convocadas por la dirección para recibir informes sobre los avances de su menor hijo** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
05	Pregunta del instrumento **Se ha condicionado en alguna ocasión la matrícula y/o entrada de un estudiante a la I.E. por cabello, uniforme u otra causa**. Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
06	Pregunta del instrumento **Los docentes y los padres de familia de esta institución educativa colaboran unos con otros.** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
07	Pregunta del instrumento **Ha participado en reuniones para desarrollar proyectos en beneficio de los estudiantes.** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
08	Pregunta del instrumento **Ha participado en reuniones para aprobar el balance de la rendición de cuentas de los ingresos propios de la I.E** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
09	Pregunta del instrumento **Ha participado en ferias de ciencias, matemáticas, de comprensión lecturas u otras.** Escala de medición: **nunca-siempre-desconozco**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
10	Pregunta del instrumento **Ha participado en reuniones de trabajo para informarse sobre el desarrollo de competencias y capacidades de sus menores hijos y /o apoderados** Escala de medición: **nunca-a veces-siempre**	A (x) D ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A(10) D (0):

8	**COMENTARIOS GENERALES:** Instrumento de acuerdo a las variables e indicadores planteados en el proyecto de investigación
9	**OBSERVACIONES:**



DNI Nº 33675560

ANEXO 05: VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER: Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico.

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Dora Maribel Mendoza Pérez
PROFESIÓN	Docente
GRADO ACADÉMICO	Magister
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	I.E. 203-Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	"Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa Augusto Salazar Bondy - Cajaruro-Utcubamba-Amazonas"
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de la Calidad y Acreditación Educativa
NOMBRE DEL TESISTA	Liler José Guevara Gálvez
APORTE PRÁCTICO	Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo

NOVEDAD CIENTÍFICA DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

PERTINENCIA DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN DE LAS RELACIONES FUNDAMENTALES APORTADAS EN EL DESARROLLO DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

NIVEL DE CORRESPONDENCIA ENTRE LAS TEORÍAS ESTUDIADAS Y EL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

CLARIDAD EN LA FINALIDAD DE CADA UNA DE LAS ACCIONES DEL APORTE PRÁCTICO PROPUESTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

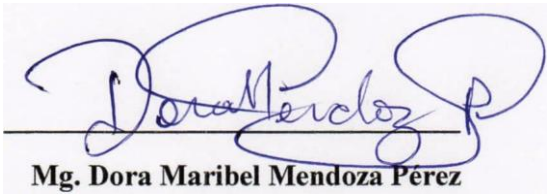
CONCEPCIÓN GENERAL DEL APORTE PRÁCTICO SEGÚN SUS ACCIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES DEL PROCESO EN EL CONTEXTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA DEL APORTE

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

Observaciones generales: _____



Mg. Dora Maribel Mendoza Pérez

ANEXO 05: VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER: Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico.

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Domingo Ruíz González
PROFESIÓN	Docente
GRADO ACADÉMICO	Magister
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	I.E. 16210-Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	"Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa Augusto Salazar Bondy - Cajaruro-Utcubamba-Amazonas"
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de la Calidad y Acreditación Educativa
NOMBRE DEL TESISTA	Liler José Guevara Gálvez
APORTE PRÁCTICO	Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo

NOVEDAD CIENTÍFICA DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

PERTINENCIA DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN DE LAS RELACIONES FUNDAMENTALES APORTADAS EN EL DESARROLLO DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

NIVEL DE CORRESPONDENCIA ENTRE LAS TEORÍAS ESTUDIADAS Y EL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

CLARIDAD EN LA FINALIDAD DE CADA UNA DE LAS ACCIONES DEL APORTE PRÁCTICO PROPUESTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

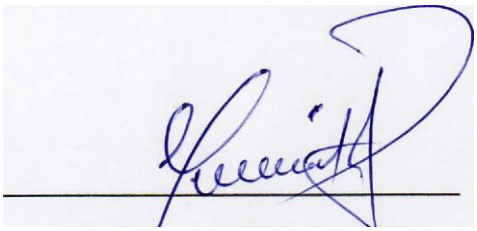
CONCEPCIÓN GENERAL DEL APORTE PRÁCTICO SEGÚN SUS ACCIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES DEL PROCESO EN EL CONTEXTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA DEL APORTE

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

Observaciones generales: _____



Mg. Domingo Ruíz González

ANEXO 05: VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER: Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico.

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Jorge Rimarachín Peralta
PROFESIÓN	Docente
GRADO ACADÉMICO	Magister
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	I.E. 17804-Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	"Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa Augusto Salazar Bondy - Cajaruro-Utcubamba-Amazonas"
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de la Calidad y Acreditación Educativa
NOMBRE DEL TESISTA	Liler José Guevara Gálvez
APORTE PRÁCTICO	Estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo

NOVEDAD CIENTÍFICA DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

PERTINENCIA DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN DE LAS RELACIONES FUNDAMENTALES APORTADAS EN EL DESARROLLO DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

NIVEL DE CORRESPONDENCIA ENTRE LAS TEORÍAS ESTUDIADAS Y EL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

CLARIDAD EN LA FINALIDAD DE CADA UNA DE LAS ACCIONES DEL APORTE PRÁCTICO PROPUESTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

CONCEPCIÓN GENERAL DEL APORTE PRÁCTICO SEGÚN SUS ACCIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES DEL PROCESO EN EL CONTEXTO

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
			X	

SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA DEL APORTE

Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Adecuado (4)	Muy Adecuado (5)
				X

Observaciones generales: _____

Mg. Jorge Rimarachín Peralta