



Escuela de **Postgrado**

**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA  
CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**AUTOR : ROBERTO RAMOS RUIZ**

**ASESORA : Dra. MARTHA ISABEL VASQUEZ MESIA**

**IQUITOS – PERÚ**

**2015**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA  
CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA  
BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”**

**GRADUANDO : ROBERTO RAMOS RUIZ**

**SECCIÓN : DOCTORADO**

**MENCIÓN : EDUCACIÓN**

***MIEMBROS DEL JURADO***

---

**Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO  
PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**Dr. LUIS ENRIQUE TORRES GARCÍA  
MIEMBRO DEL JURADO**

---

**Dr. FREDDY ABEL ARÉVALO VARGAS  
MIEMBRO DEL JURADO**

---

**Dra. MARTHA ISABEL VASQUEZ MESIA  
ASESOR**

**Junio – 2015**

**Iquitos - Perú**

## **DEDICATORIA**

*A mi madre por darme la vida, a Pepe el  
amigo y hermano ausente.*

**Agradecimiento:**

*A Martica y a Beto, por su sincera amistad.*

## INDICE DE CONTENIDO

	Pág
PÁGINA DE JURADOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES.....	07
2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio.....	07
2.2. Marco Teórico.....	12
1.2.1. Programa de Capacitación.....	12
1.2.1.1. Elementos de un Programa de Capacitación.....	12
1.2.2. Capacidad de Gestión de los Directores.....	14
1.2.2.1. Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica.....	18
1.2.2.2. Gestión de Directivos.....	18
1.2.2.2.1. Gestión Institucional y Pedagógica.....	19
1.2.2.2.2. Formación Docente.....	26
2.3. Marco Conceptual.....	35
2.4. Objetivos.....	38
2.4.1. General.....	38
2.4.2. Específicos.....	38
2.5. Hipótesis.....	38
2.6. Variables.....	38

2.7. Indicadores e índices.....	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	39
3.1. Tipo de investigación.....	39
3.2. Diseño de la investigación.....	39
3.3. Población y muestra.....	40
3.3.1. Población.....	40
3.3.2. Muestra.....	40
3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos.....	40
3.4.2. Técnicas de recolección de datos.....	40
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos.....	40
3.5. Procesamientos de la información.....	41
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	42
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO; UNIVARIADO.....	42
4.1.1. Diagnóstico de la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional.....	42
4.1.2. Diagnóstico de la Gestión Pedagógica.....	45
4.1.3. Diagnóstico de la Formación Docente.....	48
4.1.4. La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica.....	51
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	53
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	57
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	58
CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	69
• Anexo N° 01: Matriz de consistencia.....	70
• Anexo N° 02: Instrumentos de Recolección de Datos.....	71

## ÍNDICE DE CUADROS

N°	TITULO	Pág.
01.	La Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	42
02.	La Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	45
03.	La Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	48
04.	La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TITULO	Pág.
01.	La Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	43
02.	La Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	46
03.	La Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	49
04.	La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014	51



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA  
CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”**

**Autor :       ROBERTO RAMOS RUIZ**

**RESUMEN**

En la investigación se formuló el objetivo: Determinar la situación en que se encuentra la Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y promover una propuesta.

La investigación de acuerdo al propósito fue de tipo aplicado y de acuerdo al alcance fue de tipo descriptivo; el diseño general que se empleó en el estudio fue el de la investigación no experimental y el diseño específico fue el descriptivo transversal.

La población estuvo conformada por 30 Directivos y jerárquicos de las Instituciones Educativas de la ciudad de Iquitos y la muestra la conformó el total de la población, la selección de la muestra se efectuó en forma intencional.

La técnica que se empleó en la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Los resultados indican que de 30 (100%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 19 (62%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica, predominando con 71% los indicadores de la Dimensión: Formación Docente, lo que permitió aceptar la hipótesis alterna de investigación: La Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra POCO. MEDIANAMENTE FUERTE **y reforzarlo mediante la propuesta de un programa.**

Palabras clave: Programa. Mejora de la Gestión. Educación Secundaria Básica.

# **"PROPOSAL OF A TRAINING PROGRAM FOR IMPROVING MANAGEMENT OF DIRECTORS OF SECONDARY EDUCATION BASIC IQUITOS - 2014"**

Author: **ROBERTO RAMOS RUIZ**

## **ABSTRACT**

In the research the goal was formulated: Determine the status of the Managing Directors of Junior Secondary Education of the City of Iquitos in the year 2014 and promote a proposal. According to research purpose it was to rate applied and according to the scope was descriptive; the overall design that was used in the study was non-experimental research and the specific design was cross-sectional descriptive.

The population consisted of 30 executives and hierarchy of educational institutions of the city of Iquitos and shows formed the total population, the selection of the sample was made intentionally.

The technique used in data collection was the survey and the instrument was the questionnaire. The results indicate that 30 (100%) Pedagogical Technical Directors and Deputy Directors, 19 (62%) Pedagogical Technical Directors and Deputy Directors expressed little: medium strong in a score of 41-70% Improving the Capacity Management Directors of basic secondary education, with 71% predominantly indicators Dimension: Teacher Training, which allowed accept the alternate hypothesis: The Managing Directors of Junior Secondary Education of the City of Iquitos during 2014 is POCO. Medium strength and reinforce it by proposing a program.

Keywords: Program. Management Improvement. Basic Secondary Education.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El mundo contemporáneo se caracteriza por constantes cambios y un acelerado avance en la ciencia y la técnica, lo que implica que el desarrollo político, económico y social de cualquier país demanda cada día nuevas y más rigurosas exigencias a sus directivos, en cuanto al grado de organización que es preciso alcanzar, así como el aumento de la conciencia social y el desarrollo de una cultura general integral.

La aplicación de una correcta política de formación, selección, ubicación, promoción, superación y evaluación de directivos, adquiere un énfasis especial debido a la importancia que tiene la preparación y formación de los dirigentes para el desarrollo de una nación.

El sector educacional por el encargo social depositado en él, en relación con la formación de las nuevas generaciones requiere que sus directivos y personal en general sean acreedores de un tratamiento especial acorde con las exigencias actuales en cuanto a la calidad y la excelencia que demandan los procesos de educación y enseñanza

En tales circunstancias ha crecido el interés y preocupación por elevar la calidad de los sistemas educativos, lo que plantea la urgencia de profesionalizar la acción de la escuela e implica a su vez, la necesidad de hacerlo también con el rol de sus directivos. Se reconoce el apremio de su mayor profesionalidad y conversión en líderes docentes, capaces de dirigir y que sean a su vez, eficientes organizadores.

El proceso de dirección de la educación es una misión que demanda alta preparación y especialización de sus ejecutores. Existe consenso acerca de que cualquier docente no es apto para ejercer funciones de dirección solo porque cumpla el requisito de ser un docente diestro y experimentado, esto es apenas una de las condiciones para dirigir el sistema educacional.

“La Educación, como todas las instituciones de la sociedad humana requiere de un proceso de dirección que garantice el logro de sus objetivos, de lo que dependerá en gran medida la satisfacción de la función social de esta, formar al hombre para la vida ( ...) en toda su complejidad” ( Álvarez de Zayas, C. 1999 ).

Consideramos que la evaluación de los directivos, así como su capacitación debe ser un proceso ininterrumpido que se realice a partir de los resultados del trabajo y del desempeño individual constatando en el proceso de la actividad que dirigen o realizan de

forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta la actitud, ejemplaridad y autoridad personal.

América Latina se ha caracterizado por reformas que, entre otras iniciativas, ha fomentado la descentralización de la educación y la autonomía de las escuelas; en el Perú esto vino con la propuesta de municipalización de la educación. Hay varias teorías en relación con los objetivos de estas reformas. Una de ellas analiza una mayor relevancia de las necesidades y condiciones de cada escuela, según contribuyan a mejorar la calidad de la educación. No obstante, no hay un vínculo directo entre el nivel de autonomía y la calidad de la educación. Las estrategias que acompañen el desarrollo de mayor autonomía de las escuelas deben jugar un papel clave en este proceso.

Bajo esta óptica, el Instituto Internacional de Planeamiento en Educación de la UNESCO y otras Instituciones, han resaltado la relevancia de los Directores de escuela, en este contexto, a partir del 2000, en Buenos Aires – Argentina, se ha ido implementando programas de capacitación, con el objeto de profesionalizar la función del Director de escuela, centrando su atención en las nuevas necesidades de la escuela en un sistema descentralizado.

Propuesta que de hecho, hace más amplia la idea respecto al conjunto de cualidades que debe poseer el directivo y los requisitos que debe cumplir para ocupar el cargo; ha profundizado la idea de diversificar su perfil y de afianzar su competencia como dirigentes pedagógicos; en ese sentido la profesionalización del cuerpo de directores de escuela es ahora vital.

En la revisión de la literatura y trabajos realizados tanto en Perú como en Latinoamérica se pudo constatar que la capacidad de dirección es considerada en algunos casos como indicador y en otros como una condición o cualidad que debe poseer el directivo, sin llegar a obtenerse consenso sobre la posición a adoptar.

En la bibliografía consultada este término no es tratado explícitamente, aparecen de forma dispersa los elementos que pudieran ser considerados como contenido de la capacidad de dirección, esto ha motivado que especialistas en el tema de Dirección, planteen la necesidad de investigar sobre el tema.

Los elementos expuestos permiten significar que el tratamiento realizado hasta el momento al tema objeto de investigación, en sus fundamentos teóricos y metodológicos aún es insuficiente, debido entre otras causas a la falta de sistematización de su estudio y el no haberse investigado suficientemente.

Lo que nos lleva a plantearnos el siguiente tema de investigación:

¿En qué medida un programa de capacitación para directores sobre la base de dimensiones e indicadores definidos contribuye a mejorar la capacidad de gestión de dirección de los directivos de Educación Básica Regular en la ciudad de Iquitos – 2013?

¿Es posible que una propuesta de programa de capacitación para directores, sobre la base de dimensiones e indicadores definidos, contribuya a mejorar la capacidad de gestión de Dirección de los directivos de Educación Básica de la ciudad de Iquitos – 2013?

Así mismo, el directivo docente es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano.

Esta investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos de instituciones de educación básica regular, y de explorar las necesidades sentidas por los mismos desde tres perspectivas:

Primero, desde la práctica cotidiana del directivo, donde se “pone a prueba” la política educativa de acuerdo con las particularidades institucionales; la capacidad crítica y creativa del directivo para conducir a la institución por un camino que le permita hacer converger la política educativa, la especificidad de su institución, las características de docentes y estudiantes y la cultura comunitaria; las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos en los procesos de formación sistemáticos, organizados y adecuados, así como, en el ejercicio mismo de su labor educativa. Por tanto, interesa conocer cuáles son esas necesidades, que emanan de las complejidades del quehacer diario del docente y en qué tipo de problemas o conocimiento se apoyan.

En segundo término, desde la ruta o trayectoria formativa del directivo docente; en este sentido, las necesidades formuladas están vinculadas a su formación inicial, a su formación permanente y a su formación especializada.

Por último, desde la política educativa, que orienta el perfil del directivo docente y exige competencias para el desempeño de esa función.

Esta propuesta investigativa desarrolló a partir de una conceptualización en torno a las necesidades de formación del directivo docente, analizadas a través de un enfoque antropológico que contempla tanto su desarrollo personal como su desarrollo profesional, y se hizo un balance investigativo sobre el directivo docente y la política educativa, la organización escolar y el papel de directivo, el quehacer cotidiano de los directivos

escolares, las funciones, tareas y roles de los directivos docentes, para finalmente llegar a establecer las demandas y retos contemporáneos en la formación del directivo docente.

Para el objeto de esta investigación, se entienden como necesidades de formación del directivo docente las posibilidades de desarrollo y mejora en el ejercicio de su tarea directiva: Estas posibilidades, de acuerdo con la unidad de la persona, se pueden abordar y comprender desde las siguientes dimensiones:

- Desarrollo personal y social; se refiere al modo de ser y de comportarse (virtualidad, habilidades morales y sociales, hábitos intelectuales y prácticos), a su capacidad para interactuar positivamente con agentes educativos y ayudar a educar a otros, a su capacidad de aceptación del otro y de donación personal. Es la valoración que hace de sí mismo con relación a sus cualidades personales y su capacidad moral, para ayudar a mejorar a otros (agentes educativos) desde su propio perfeccionamiento.
- Desarrollo profesional; se refiere al modo de hacer o capacidad técnica (racionalidad, competencia profesional) para realizar las tareas propias de su acción directiva: gestión pedagógica, gestión administrativa y social. También incluye la valoración que hace de su capacidad de aprender y hacer que otros aprendan, para generar cambios y mejoramientos, nuevos conocimientos e innovaciones; transmitir y sistematizar experiencias y aprendizajes. Es la valoración que hace de su capacidad directiva para ejercer su función o tarea en las instituciones educativas.

Cuando se interpela sobre las necesidades de formación del directivo, las respuestas muestran una relación o conexión con las descripciones referentes a las tareas o funciones de los directivos de instituciones educativas, que pueden haberse inferido de un cuerpo legal, deontológico, técnico o científico, pero también de su misma práctica. Las necesidades de formación se podrían describir de un modo normativo y prescriptivo desde la teoría; sin embargo, el interés de la investigación se orienta a trabajar más sobre los hechos recogidos en el terreno y los saberes profesionales del directivo.

Desde esta mirada, la exploración de las necesidades de formación del directivo docente pueden explicarse y describir a partir de:

1. Saberes teóricos de carácter científico y técnico, propio de las diferentes disciplinas con las que se articula la acción directiva, percibida como necesarias por agentes externos o por el mismo directivo, de acuerdo con la misión que le ha sido otorgada.

Por ejemplo:

- La antropología: remite al directivo el conocimiento de quién es la persona como pilar de la organización, las características propias, las finalidades del ser humano que el permiten luego dar el trato que merece la persona, y orientar la organización a la satisfacción de sus necesidades reales.
  - La ética: aporta criterios y referentes fundamentados en principios de actuación y en las virtudes morales y sociales, como base para la convivencia, el comportamiento y la interacción entre los partícipes de la organización. El desarrollo de una actitud ética en el directivo es la clave para el cumplimiento de los fines específicos, humanos y sociales de las organizaciones y para la toma de decisiones.
  - La pedagogía como ciencia de la educación le permite al directivo conocer la esencia de su tarea: la formación de personas. Aporta una visión educativa que requiere para dirigir la institución educativa, el conocimiento educativo y pedagógico necesario; que es educar, su naturaleza y finalidades, y cómo se educa.
  - La administración: aporta los conocimientos técnicos, las herramientas básicas. Planear, hacer, verificar, actuar en función de los procesos y de los recursos humanos, técnicos, físicos y financieros; enseña las técnicas para movilizar y gestionar los diferentes recursos.
  - Los conocimientos jurídicos: aporta el conjunto de normas y leyes que regular las organizaciones educativas y la educación; esto es, conocimiento de la legislación y la política educativa, como un referente importante para su gestión.
  - Conocimiento investigativo: aporta las herramientas básicas para conocer y diagnosticar sobre su contexto local, nacional e internacional, identificar tendencias y enfoques, y para adoptar una actitud reflexiva sobre su propia práctica.
2. Saberes de acción, que proceden de la formación, de la práctica y de la experiencia vivida en las instituciones educativas; percibidas por el mismo directivo como necesarias, y aquellas que él considera que por su misión o rol su comunidad le exige dominar.

La importancia de consultar las necesidades de la formación de los directivos, a partir del análisis crítico que ellos mismos realicen, reflexionando sobre su propia práctica, tiene como finalidad reconocer que “los directores, a partir de su experiencia profesional, adquieren unos conocimientos, unas capacidades y unas competencias de un orden por

completo diferente de los conocimientos y saberes objetivos” (Garant Michele, en Peletier GUY, 2003:120).

La participación de los directivos docentes en la exploración de sus necesidades de formación se explica por legado tan rico que poseen, y por lo mismo pueden comprender lo que pasa en el centro educativo, mediante la reflexión sobre su propia práctica. Precisamente por esa intensidad de su dedicación a lo institucional, los directores son unos de los principales agentes depositarios del conocimiento práctico acerca de las organizaciones escolares, y al mismo tiempo constituyen uno de los más claros receptores potenciales del conocimiento teórico (Llorent, Vicente, 1998).



## CAPÍTULO II

### Antecedentes

#### 2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio

**ARAHUANAZA, M.A. y RIOS, J.E. (2011)**<sup>1</sup> en la investigación “El liderazgo Directivo en Docentes de Primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana 2011”, delimito el objetivo: Determinar que existe diferencia significativa en el liderazgo directivo entre los docentes de las Instituciones Educativas: “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana en el año 2011, concluyen: Estuvieron de acuerdo con el 80% con el liderazgo, predominando el componente inspiración, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” de Punchana en el año 2011, estuvieron de acuerdo con 64% con el liderazgo directivo, predominando el componente consideración individual, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Petronila Pera de Ferrando” de Punchana en el año 2011.

**ARANA, M. E.<sup>2</sup> (1998)** Considera que la Gestión Educativa en la Institución Educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI). Manifiesta que cuatro son los criterios para lograr una buena Gestión Educativa:

- a. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- b. Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- c. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- d. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.

---

<sup>1</sup> *ARAHUANAZA, M. A y RIOS, J.E (2011) El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63*

<sup>2</sup> *ARANA, M. E. (1998) Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú.*

(GIL, M. 1989)<sup>3</sup> en el artículo “El Liderazgo como una de las Funciones de la Dirección” expresa que liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en la organización, hoy día los jefes más eficientes son el recurso más valioso y a la vez más escaso en la nación, sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección que personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos jefes por otra parte el líder surge del grupo influyendo sobre los demás para que actúen en concordancia. Los líderes van adoptando un compromiso personal y actuando hacia objetivos. El autor plantea entonces que si los directivos deben ser todos líderes y si los líderes deben ser directivos. Los estudios realizados llevan todos a la conclusión de que los directivos, deberían tener también la capacidad de liderar a los demás. Por otro lado, el liderazgo puede ser aprendido, se tardaría en determinar qué tipo de conducta despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto, diseñar programas de formación que posibiliten el aprendizaje de los estilos de conducta apropiada. Los criterios para clasificar las teorías de liderazgo están relacionados con el análisis de variables situacionales.

**HIDALGO, M<sup>4</sup>. (1999)** manifiesta que los procesos de gestión educativa son el conjunto de acciones de planteamiento, organización, ejecución, coordinación y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa en beneficio del aprendizaje de los educandos. Y refiere que la gestión educativa tiene como propósitos:

- ✓ Desarrollar de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades bien definidas en el aula, con docentes que promuevan la participación responsable y una comunicación entre los educandos, la familia y la comunidad.
- ✓ Conducir las diversas acciones educativas para el logro de objetivos y competencias.
- ✓ Conseguir que cada uno de los alumnos cumplan con sus nuevas funciones: ser protagonistas y constructores de sus aprendizajes y conocimientos.
- ✓ Evaluar tanto los procesos como los resultados de la acción educativa para identificar logros, diferencias y soluciones creativas que los optimicen.

**NAMO DE MELLO, G<sup>5</sup>. (1992)** en su libro afirma que la gran mayoría de dirigentes han llegado a la conclusión de que ser gerente significa utilizar los recursos disponibles en

---

<sup>3</sup> GIL (1998). "El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.

<sup>4</sup> HIDALGO M. Menigno (1996). *Cómo formular objetivos y actividades*. Edición INADEP- Instituto de Apoyo y Desarrollo Pedagógico. A.C. Lima – Perú.

<sup>5</sup> NAMO DE MELLO, G. (1992). "La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas". En: *Ezpeleta y Furlan (comp), La gestión pedagógica de la escuela, Santiago de Chile*.

forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos personales como institucionales, en tiempos previstos.

De igual forma se lee en diversos documentos que dirigir, no es simplemente mandar, sino el arte de poner metas a los colaboradores con acierto y motivarlos para que en equipo las alcancen.

Este libro pretende de forma sucinta de presentar la importancia de la posición del directivo, sus cualidades, su nivel de preparación y las funciones que debe realizar para mantener la enseñanza-aprendizaje en un alto nivel de calidad, en el Centro Educativo que dirige.

**PAREDES, A. M. (2005)**<sup>6</sup> en el estudio “Aplicación de un programa experimental de estrategias grafo tecnológicas para desarrollar la comprensión lectora en estudiantes del sexto grado de educación básica” concluyo: en los resultados obtenidos se pudo apreciar que los alumnos lograron mejorar sus competencias al desarrollar la comprensión lectora, los que se habían elevado en el post – test (MARROQUÌN, R. 2007)

**PEDRAJA, L y RODRIGUEZ, E (2004)**<sup>7</sup> en la investigación “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. Tuvieron como objetivo: Analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas, trabajaron con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la región de Tarapacá. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por otra parte el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

**(PEÑA, L. 1990)**<sup>8</sup> en su trabajo: “El Concepto de Líder, el Maestro como Líder” analizo determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación,

---

<sup>6</sup> FARRO CUSTODIO, Francisco. *Gerencia de Centros Educativos – Hacia la Calidad Total*. Editorial Centro de Proyección Cristiana. Lima – Perú 1995.

<sup>7</sup> PEDRAJA, J y RODRIGUEZ, E (2004) *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol 12, N° 2 Chile, p. 63

<sup>8</sup> PEÑA, L. (1990). *El Concepto de Líder. El Maestro como Líder*. Editorial Monte Avila. Caracas, Venezuela, p, 70

entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

**(PÉREZ, J. 1996)<sup>9</sup>**, en su trabajo de investigación: "El Liderazgo y la Gerencia" en la Universidad Privada Antenor Orrego", Concluye, entre otros: "En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos", y "Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)". "Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en U PAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y estudiantes. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción".

**(PÉREZ, L. 2002)<sup>10</sup>** en su estudio "Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de la Educación Básica", en la que concluye que el estilo democrático del liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación en los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización.

De la misma forma logro determinar que existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente.

**SÁNCHEZ MORENO, Guillermo y DÍAZ DÍAZ, Hugo<sup>11</sup>** (1997) en "Gestión educativa" refieren. "Hay quienes identifican gestión con administración hasta considerarlas sinónimos". "También hay quienes salen al paso de este enfoque precisando que la administración está en la línea de la operación de sistemas ya establecidos, mientras otros conceptúan la gestión como la creación hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete".

"Es precisamente en esta tercera perspectiva que se plantea la Planeación estratégica y la calidad de la educación, conceptos que provienen del quehacer empresarial y ahora en

---

<sup>9</sup> PÉREZ, J. (1996). *El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82*

<sup>10</sup> PÉREZ, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5

<sup>11</sup> SÁNCHEZ MORENO, Guillermo y DIAZ, Hugo (1984). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 1era. Edición. Editorial San Marcos Lima – Perú.*

boga para el ámbito educativo. Aunque algunos muestran sus resistencias a considerar a los centros educativos como si fueran empresas es innegable la preocupación general por la calidad del servicio educativo, en tal sentido se apela a la capacidad de criterio de los conductores del centro educativo para adaptar esta planeación a su realidad”.

**SEVILLANO, Z<sup>12</sup>. (2006)** En el estudio “Efectos de un programa de intervención integral en la prevención de la violencia familiar en el AA HH “El Porvenir – Iquitos 2005 - 2006” llegó a la conclusión: Se encontró efectos estadísticos significativos del programa de ntervención integral para la prevención de la violencia familiar al aplicar la prueba estadística inferencial t de Student obteniendo  $t_c = 71.2$ ,  $t_t = 2.6$  (CASTAÑEDA, V. 2007: 141 – 152)

**(TELLO Y. Palmira y PIZANGO P. Américo (2003, 87)<sup>13</sup>** llegan a la siguiente conclusión: “Entre los resultados de la Gestión de los Directores se encontró lo siguiente: 80% realizan acciones de gestión administrativa mientras que 60% realizan acciones de Gestión Técnico – Pedagógica”.

Además recomiendan que, se debe mejorar las acciones de Gestión Técnico – Pedagógica en los Centros Educativos Secundarios Estatales del Distrito de Iquitos. Y así mismo se debe continuar con trabajos de investigación orientadas a la Gestión Técnico – Pedagógica de los Directores de Centros Educativos Secundarios Estatales.

---

<sup>12</sup> SEVILLANO, Z. (2006) *Efectos de un programa de intervención integral en la prevención de la violencia familiar en el AA HH “El Porvenir – Iquitos 2005 – 2006. Iquitos - Perú*

<sup>13</sup> TELLO YAHUARCANI, Palmira. PIZANGO PAIMA, Rusel Américo (2003) “La gestión directiva y el bienestar estudiantil en centros educativos secundarios estatales – iquitos - 2002”. Tesis. Escuela de Post Grado de La Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Programa de Capacitación

**Programa** es un esquema (Lista o Diagrama de Flujo) que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso<sup>14</sup>.

El programa constituye un instrumento de previsión, ejecución, evaluación de los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje y que permite el logro de habilidades y destrezas del pensamiento en un periodo de tiempo predeterminado.

Una serie de proyectos y actividades que guardan relación entre sí y que se llevan a cabo mediante un determinado conjunto de recursos (humanos y financieros) encauzados hacia el logro de metas comunes dentro de determinado plazo.<sup>15</sup>

"Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en relación a la elaboración de un proyecto o a la construcción de una realidad. El programa constituye la parte instrumental de un plan y obedece a los lineamientos y disposiciones del mismo"<sup>16</sup>.

Secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y metas propuestos, considerando el tiempo requerido para su realización. Implica la integración de recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios para su ejecución.

#### 2.2.1.1. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. SIME, L<sup>17</sup> (2003)

Considera que los elementos que intervienen en un programa educativo son:

- a. **Las Competencias.** Las competencias son formulaciones que describen lo que un alumno es capaz de hacer en tanto posee los conocimientos y ha desarrollado las destrezas, habilidades y actitudes necesarias para ese hacer.
- b. **Las Capacidades.** Las Capacidades son las habilidades, destrezas, actitudes, valores, conocimientos que deben lograr los niños y niñas como consecuencias del proceso enseñanza – aprendizaje.
- c. **Los Contenidos.** Como elemento del programa, el contenido es definido como el cuerpo de conocimientos (hechos, datos, conceptos, principios y generalizaciones), seleccionadas, organizadas, dosificadas para ser desarrollados mediante los procesos de enseñanza y aprendizaje. El contenido no debe ser un fin en sí mismo sino un medio para ejercitar y desarrollar procesos y habilidades de pensamiento.

---

<sup>14</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Programa](https://es.wikipedia.org/wiki/Programa)

<sup>15</sup> [web.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO_TOPIC.html)

<sup>16</sup> [mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html](http://mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html)

<sup>17</sup> SIME, L. (2003)

**d. Experiencia de aprendizaje.** La experiencia es la interacción del sujeto con el mundo circundante y con los otros sujetos.

En este contacto con el mundo, el sujeto recibe múltiples estímulos de diferente naturaleza, ante los cuales reacciona con el fin de conocerlo, asimilarlo, cuestionarlo y transformarlo.

**e. Estrategias Metodológicas.** Las estrategias metodológicas están constituidas por una serie de métodos, técnicas y procedimientos que se emplean en la orientación y la ejecución de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**f. Recursos Didácticos.** Los recursos son materiales y equipos que utilizan el docente y el alumno para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje (pizarra, diagramas, carteles, materiales naturales). Estos no son valiosos en sí mismos, sino como medios para estimular el desarrollo de experiencias de aprendizaje. Por esto es necesario que se considere el nivel de los alumnos y los objetivos por lograr, a la hora de elaborar y seleccionar los recursos didácticos.

**g. Ambiente Escolar.** El ambiente escolar debe convertirse en un elemento propiciador de experiencias de aprendizaje motivantes y permanentes, por tanto, el docente con la cooperación de los estudiantes y otras personas, debe preocuparse por enriquecer, acondicionar y mejorar cada vez más el ambiente físico.

**h. Tiempo.** Toda previsión de objetivos, competencias y acciones se realiza en función del tiempo. Cada profesor hará la distribución de tiempo que considere más adecuado, cuidando de atender todas las áreas. Esta distribución está condicionada fundamentalmente por las acciones que se elija y la forma de organizarla que puede ser a partir de contenidos y acciones, de temas motivadores o por líneas independientes: Asimismo, debe reajustarse sobre la base de las experiencias en el aula y el taller, en todos los niveles de la Programa.

**i. Evaluación.** La evaluación, como elemento del programa, constituye el proceso mediante el cual se puede percibir el logro de los objetivos o competencias propuestas y, por tanto, los avances que muestran los estudiantes debido a las experiencias de aprendizaje que han vivido.

Para complementar esta evaluación de los logros obtenidos por los estudiantes importante que, paralelamente a esta, se analice y retroalimente el proceso curricular mismo.

### **2.2.2. Capacidad de Gestión de los Directores**

El respaldo teórico que tiene la presente investigación se estructura con fundamento en la Teoría de las Relaciones Humanas, tomando como criterio principal que ésta es la teoría que mejor explica el comportamiento de las personas (directores), en un ámbito particular (las instituciones educativas) a partir de acciones humanas específicas (habilidades gerenciales de los directores). De los directores se ha creado una visión mitológica porque frecuentemente se les identifica como actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados. Tienen la imagen de una persona moderna, imperturbable, racional, ayudada por colaboradores leales, que utiliza una tecnología sofisticada y que incluso se diferencia de los miembros de su equipo por su indumentaria, los espacios que posee o las liturgias que celebra. En fin son personas que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y unos canales formales bien definidos y consiguen los resultados que tan racionalmente se habían previsto (Antúnez, 2009: 40).

Pero, en múltiples ocasiones la realidad es muy diferente. El director es quien dirige, quien realiza la función de dirección. La palabra dirección proviene del latín *directivo* que significa acción y efecto de dirigir; tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines; consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien, y; también como conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento (Diccionario de la Lengua Española, 2004). En esta definición se observa que la parte central de la dirección es la acción de dirigir, la cual a su vez proviene del latín *dirigere* que significa enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado; es guiar, mostrando o dando las señas de un camino; es encaminar la intención y las operaciones a determinado fin; es gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión; es aconsejar y gobernar la conciencia de alguien; en fin es orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.

Reyes, 1999: 384; señala que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Por otro lado, Parker Follet (citado por Rees y Porter, 2003: 2) define a la dirección como “el arte de conseguir que la gente haga las cosas”; al definir como un arte la función



directiva, entonces su realización quizás implica ciertas virtudes, disposiciones y habilidades propias de un creador, un artista, y no solo las que debe tener quien está formado para seguir las reglas establecidas.

Esta aspiración de hacer que la gente haga las cosas no resulta algo simple porque, como señala Mintzberg, “quienes tienen o han tenido la experiencia de estar al frente de las instituciones saben que es una función compleja que en ocasiones tiene algo de abrupto, intuitivo y racional, más que estratégico” (citado por Antúnez, 2009: 39).

Quien encarna la función de dirección es el director, es decir la persona que “asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos” (Montaner, 1998: 13).

El directivo escolar es un personaje esencial para el buen funcionamiento de las instituciones, que se ve sometido todos los días a múltiples requerimientos escolares: se le demanda eficiencia, una educación de calidad, una adecuada respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela, que frene la deserción de los alumnos y que motive a los profesores (Antúnez, 2009). Es una posición cuyo desempeño exige una serie de características personales y profesionales específicas.

Rees y Porter (2003) afirman que algunas veces la función directiva se complica por las siguientes cinco razones:

1. Porque quienes están al frente de las instituciones no logran identificar el aspecto directivo del puesto directivo, es decir, si bien son especialistas, que cumplen una función directiva, continúan actuando como especialistas y no como directivos.
2. Porque algunos directivos pueden haber aceptado ser promovidos a este cargo, aun sin estar preparados para ello, en virtud de los incrementos de paga, estatus y autoridad asociados, pero siguen concentrados en hacer lo que les gusta hacer (su área de especialización).
3. Porque dado que ésta función implica estar sujetos a una constante presión y supervisión tanto de arriba como de abajo, suele ocurrir que algunas personas pueden sentirse cómodas con esta situación y soportarlo bien, en tanto que otras pueden no estar preparadas para soportarlo.
4. Porque la persona puede también tener un compromiso emocional con su área de especialización y una confianza derivada de sus años de formación formal. Pero su compromiso, su formación y sus aptitudes para la parte directiva de su trabajo pueden ser muy reducidos.

5. Porque un elemento ineludible son los factores de personalidad, los cuales pueden verse reforzados por los aspectos poco agradables de muchos papeles directivos: endurecimiento emocional, cambios en los valores sociales, presión para reducir los gastos generales, presiones conflictivas, salario menor al de sus subordinados y un mayor deseo de equilibrar su papel laboral y familiar.

El director requiere desarrollar una serie de habilidades que denominamos gerenciales o directivas para cumplir exitosamente su tarea, porque el éxito o el fracaso de la gestión no dependen solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la normatividad, sino que se relaciona sobre todo con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal, unas veces naturales y otras veces adquiridas (Álvarez, 2006).

Habilidad se define como la capacidad para algo o apto para una cosa (Diccionario de la Lengua Española, 2004). En tanto que James Paul (2008: 6) dice que habilidad “es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo”.

La doctora Aracelys Delgado (citado por García, 2005: 30), por su parte, señala que las habilidades son las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y se orientan hacia la capacitación y hacia el poder hacer.

En la actualidad habilidad se utiliza como sinónimo de saber hacer. Ese “saber hacer” se manifiesta en el sujeto en el dominio de determinadas operaciones o acciones. Por tanto, las habilidades resultan de la sistematización de las acciones subordinadas a su fin consciente. Toda habilidad es un dominio de operaciones que permiten una regulación racional de la actividad.

Las operaciones son las vías, los procedimientos, las formas mediante las cuales transcurre la acción con dependencia de las condiciones en que se debe alcanzar el objetivo (García, 2005: 30). Por ejemplo, en las habilidades intelectuales de un profesional encontramos un elemento del contenido de la enseñanza que refleja el “dominio” de operaciones psíquicas y prácticas que permiten una regulación racional de la actividad a la que se dedica. El conocimiento es efectivo y existe realmente, en tanto es susceptible de ser aplicado, de ser utilizado en la solución de tareas determinadas, y en la medida que esto ocurre se materializa la habilidad.

El reconocimiento de determinada habilidad vendrá dado por el hecho que se haya logrado un grado tal de sistematización en la acción, que conduzca al dominio del sistema de operaciones esenciales para su realización.

García: 2005; observa que prácticamente todos los autores coinciden con la clasificación hecha por el padre de la gerencia científica, Henry Fayol (1841-1925) y propone las siguientes habilidades directivas: planificar, organizar, controlar, comunicar y la última que define como rasgos personales.

**Habilidad de planificar.** Esta habilidad significa seleccionar el curso de acción que seguirá una organización. Anticiparse a los acontecimientos para poder aprovechar las oportunidades. Se refiere al qué hacer, cómo, cuándo, con qué y con quiénes por lo que supone proyectarse hacia el futuro.

**Habilidad de organizar.** Contempla el hecho de agrupar, ordenar y estructurar actividades necesarias, estableciendo las debidas interrelaciones para el logro de objetivos. Implica estructurar los roles adecuados, por lo que contempla dos aspectos fundamentales: los hombres y las tareas que componen la división del trabajo.

**Habilidad de controlar.** Está asociada al proceso de retroalimentación necesario en todo sistema; tiene como base la información, e implica verificar, comprobar que lo realizado está en concordancia con lo que se planificó en calidad, cantidad y tiempo

**Habilidad de comunicar.** Esta habilidad está asociada al proceso informativo que de manera constante tiene que estar presente en todo proceso de dirección. Hoy en día las personas necesitan información de lo que hacen y por qué lo hacen; desean tomar partido en el proceso y que sean tomados en cuenta. Cuando esto ocurre sus resultados se multiplican.

**Rasgos personales.** La habilidad denominada rasgos personales en gran medida se puede alcanzar o matizar en el comportamiento directivo mediante la capacitación y entrenamiento. Entre sus operaciones podemos citar: Ser creativo, innovador y tener iniciativa, lo que está íntimamente asociado a la competitividad de toda organización y a elementos motivacionales fuertes.

Katz (citado por James, 2008) señaló que son tres las habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros:

- **Habilidades técnicas.** Son desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada.
- **Habilidades humanas.** Son consideradas habilidades sociales y relacionales que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas.

➤ **Habilidades conceptuales.** Son las habilidades para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar cuenta de resultados.

El uso de cada una de estas habilidades dentro de la organización es diferente según el directivo y según su nivel, y posiblemente también dependa del rol que le está permitido jugar dentro de su organización.

### **2.2.2.1. CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto mismo de gestión escolar; que pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo – contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas. Pilar Pozner 1998: “La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos”.

Juan Carlos Tedesco, 1999, por su parte, entiende la gestión como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”.

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000).

Álvarez, 2006. Define la gestión como: “Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional”.

La gestión por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los procesos de innovación y cambio; pero resulta inconcebible sin en el ejercicio eficaz del liderazgo.

**2.2.2.2. GESTIÓN DE DIRECTIVOS<sup>18</sup>:** La gestión de directivos es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a ser llevado a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

---

<sup>18</sup> EL PERUANO. D.S. N° 009-2005-ED

La gestión educativa<sup>19</sup> debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Management o gerenciamiento, es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidos por procesos intelectuales ad hoc<sup>20</sup>.

Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se deben prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio.

Dentro del proceso de la **gestión educativa** se consideran las acciones conducentes a hacer viable el ingreso de participantes, su avance y registro a través del proceso formativo y de su evaluación y certificación.

Componentes de la Gestión Educativa<sup>21</sup> en todo proceso de gestión educativa deben existir tres tipos de gestión, muy bien definidos y que deben interrelacionarse en forma coordinada y permanente:

**2.2.2.2.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA.** Corresponde al nivel macro de la institución, la que está referida a los procesos globales de la Institución Educativa, así como sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras de la Institución Educativa y la política educativa.

**GALLEGOS, V<sup>22</sup>. (1999)** denomina como propuesta de Gestión Institucional al diseño de una organización escolar que propicie y operativice la propuesta pedagógica. La propuesta comprende lo siguiente:

- ✓ El diagnóstico del contexto. se refiere a la problemática de la planificación escolar que se realiza en el mes de marzo con la participación de la totalidad del personal docente y administrativo.
- ✓ Los procesos de gestión educativa en el centro educativo. Están referido a las acciones de conducción de la institución educativa, dentro de ellas deben estar planificadas,

---

<sup>19</sup> *EL PERUANO. D.S. N° 009-2005-ED*

<sup>20</sup> *CALERO PEREZ, Mavilo. (1996).*

<sup>21</sup> *ALMEYDA (2006)*

<sup>22</sup> *GALLEGOS, V. (1999)*

organizadas, las actividades, para prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorando y pensando en realidades educativas.

Los procesos de gestión que se desarrollan en el centro educativo son: planificación escolar, organización escolar, monitoreo, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa, selección y evaluación del personal, gestión y manejo de recursos. Estos procesos consideran lo siguiente:

- Desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades bien definidas dentro de los centros educativos; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente entre todos los diversos agentes de la comunidad.
  - Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos cuando las condiciones son necesarias para su cumplimiento.
  - Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
  - Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.
- ✓ La organización educacional. Comprende los elementos relacionados con la estructura formal e informal del centro educativo.

La organización que optará el centro educativo implica una estructura intencional y formalizada de tareas y puestos.

La estructura organizacional del centro educativo se debe diseñar, determinando responsabilidades y tareas.

El centro educativo como organización constituida por un grupo de personas está dentro de un contexto institucional y debe optar por un proyecto pedagógico curricular, para alcanzar los objetivos institucionales.

Bajo este enfoque, el centro educativo es un sistema social abierto, concebido como un todo unitario organizado, compuesto por diferentes dimensiones o subsistemas, que son independientes entre sí. En el proceso metodológico para organizar la entidad educativa debemos tener presente lo siguiente:

- a) Formular un objetivo central y objetivos secundarios.
- b) Identificar actividades para el logro de ese objetivo.
- c) Clasificar las actividades según su afinidad e importancia.
- d) Asignar personal adecuado al grupo de actividades.

- e) Asignar un jefe a cada grupo de personas otorgándole autoridad suficiente para que pueda ejercer la jefatura.
- f) Informar a cada persona las funciones que se asigna, así como sus relaciones con los demás.
- g) Establecer canales de comunicación por donde fluyen las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación necesarias para dinamizar la organización.
- h) Elaborar reglamentos, manuales, organigramas y otros instrumentos que regulen la organización y funciones de la entidad educativa.

En las Instituciones Educativas, los Directores deben conducir los procesos institucionales a partir de:

**1º. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.** Es un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada Institución o Programa Educativo. Se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional (PEN<sup>23</sup>), Regional (PER<sup>24</sup>) y Local (PEL<sup>25</sup>).

Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o programa, integra las dimensiones PEDAGÓGICA que corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas. Es decir, la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico, INSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVA que corresponde a los niveles de organización de la Institución Educativa en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos trazados en la Institución Educativa, en cuanto del PEI, tal como se puede verificar en:

Las Instituciones Educativas Públicas<sup>26</sup> polidocentes completas se organizan de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes órganos:

- ✓ Órgano de Dirección: Dirección y Comité Directivo.
- ✓ Órgano de Participación, Concertación y Vigilancia: Consejo Educativo Institucional.
- ✓ Órgano de Asesoramiento: Consejo Académico.
- ✓ Órgano de Apoyo. Equipo Administrativo.

<sup>23</sup> Resolución Suprema N° 001 – 2007 – ED. Aprueban “Proyecto Educativo Nacional al 20021: La Educación que queremos para el Perú”

<sup>24</sup> Acuerdo de Consejo Regional N° 095 – 2003 – SO – GRL. Aprobación del Proyecto Educativo Regional.

<sup>25</sup> La UGEL Maynas, solo cuenta con un Documento de Trabajo, bajo el título: Proyecto Educativo Local.

<sup>26</sup> D.S. N° 009 – 2005 – ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

**ALVARADO, O<sup>27</sup>. (1999)** refiere que la función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes – para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendentes al logro de los objetivos y metas. En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

La función directiva, a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- a) La personalidad que manifiesta.
- b) La capacidad profesional.
- c) La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.
- d) Los principios y valores éticos que practica.

Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:

- a) Capacidad para tomar decisiones.
- b) Habilidad para supervisar y controlar.
- c) Habilidad para despertar entusiasmo.
- d) Capacidad de liderazgo.
- e) Carácter emprendedor y entusiasta.
- f) Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- g) Imaginación, iniciativa e inteligencia.
- h) Capacidad para expresarse con claridad.
- i) Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.
- j) Habilidad para apreciar oportunidades.
- k) Comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo
- l) Imparcialidad.

---

<sup>27</sup> *ALVARADO, O. (1999)*



- m) Habilidad para mantenerse firme (seguridad en sí)
- n) Capacidad para promover y adaptarse a los cambios.
- o) Deseo de superación (ambición, perseverancia)

La Gestión Organizativa – Administrativa en las Instituciones Educativas como práctica de los Directivos y Jerárquicos se evidencia a partir de:

- 1°. La Conducción del Personal
- 2°. La Coordinación del Trabajo.
- 3°. La Toma de Decisiones
- 4°. La Comunicación de Resultados

La **gestión de los recursos** comprende las acciones de administración y de desarrollo de las personas que trabajan en la formación y la educación técnicas, así como el manejo de los recursos financieros y físicos, que consideraremos como recursos pedagógicos dada su principal dedicación, y de **VICULACIÓN AL ENTORNO**. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa.

Contiene:

- 1. Identidad de la Institución (Visión, Misión y Valores).
- 2. Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes que atiende.
- 3. Propuesta Pedagógica (considera el Proyecto Curricular de Centro).
- 4. Propuesta de Gestión.

Incluye criterios y procedimientos para la práctica de la ética y de la prevención y control de la corrupción en la Institución o Programa Educativo.

Las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Institucional formularán el Proyecto educativo de RED, pertinente para todas las Instituciones Educativas públicas que lo integran, sobre la base de sus objetivos e intereses comunes. Una vez aprobado, se obligan a participar y a cumplir con los acuerdos establecidos en dicho Proyecto Educativo. Es responsabilidad de los directores de las Instituciones Educativas incluir en el Plan Anual de Trabajo de su Institución las actividades de la red.

**2°. EL PROYECTO CURRICULAR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA.** Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional<sup>28</sup>. (PEN, PER, PEL, PEI). Se elabora a través de un proceso de Diversificación Curricular, a

---

<sup>28</sup> *Antes se llamaba DCB incluso en el DS -009. pero cambia la denominación en la R.M. N° 0667-2005-ED (07 – Nov. 2005) y N° 0710-2005-ED. (01-12-05) y la fe de erratas. Orientaciones y Normas Nacionales para la gestión de las Instituciones Educativas de educación Básica y educación Técnico – productiva 2006.*

partir de los resultados de un Diagnóstico, de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la Propuesta Pedagógica del proyecto educativo Institucional.

Los instrumentos de gestión tienen sentido si están articulados al Proyecto Curricular de Centro y éste a la misión y la visión compartida de la Institución Educativa.

La planeación integral es un enfoque que responde a las necesidades de la formación integral del estudiante.

El proceso de elaboración del Proyecto Curricular de la Institución Educativa puede hacerse en tres momentos:

Primer momento: El conocimiento de la realidad

Consiste en tomar conciencia de lo que se es capaz de hacer como profesionales y de evaluar lo que se está haciendo bien para consolidarlo y lo que no es así para poder mejorarlo. Esto supone la revisión del Proyecto Curricular actual, el análisis y valoración de las características específicas de la Institución Educativa en que labora el equipo docente.

Segundo momento: El conocimiento de la Nueva Propuesta Curricular

Conduce a considerar críticamente las orientaciones del Diseño Curricular Nacional y la valoración de alternativas que los nuevos materiales curriculares plantean.

Tercer momento: la propuesta de acciones

Consiste en la elaboración del Proyecto Curricular de la Institución Educativa, esto supone la siguiente estrategia: selección y secuenciación de competencias y contenidos contextualizados por área, ciclo y grado; definición de criterios de evaluación, determinación de criterios metodológicos, selección de materiales curriculares y definición de la gestión de aula: organización del tiempo y del espacio.

**3°. EL REGLAMENTO INTERNO.** Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (Pedagógico, Institucional y Administrativo) de la institución o Programa Educativo y de los distintos actores, en el marco del proyecto educativo Institucional, de otros instrumentos de planeación local y regional y de las normas legales vigentes. Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico de la Institución Educativa o del Instituto y de los distintos actores, en el marco del PEI y de las normas oficiales. Se aprueba mediante resolución Directoral del Institución Educativa o del

Instituto. En las Instituciones Educativas o Institutos públicos deberá tener previamente la opinión favorable del Consejo Escolar o Consejo Educativo, según sea el caso.

- Instrumento que regula las funciones del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa.
- Es un instrumento que pauta el comportamiento y desempeño de los actores de la Institución educativa.
- Instrumento que regula los deberes y derechos de los estudiantes.

### **Requisitos del reglamento interno**

- Debe guardar coherencia con la política educativa y todos los componentes internos de la I.E. emanadas de las instancias superiores.
- Guardar unidad y coherencia con los documentos normativos del sector. Ley Orgánica de Educación, Ley General de educación, Ley de administración Pública, Ley del magisterio Nacional, Reglamentos de cada Ley, Normas de Administración y Control del Personal, Etc.
- Precisar las áreas de competencia y niveles de decisión de los estamentos administrativos internos, a fin de evitar interferencias y supervisión organizacional.
- Precisar las líneas de dependencia y coordinación de los órganos competentes y delimitar las responsabilidades, a fin de facilitar el control interno
- Establecer líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles a fin de mantener la fluidez y asegurar la eficiencia de los servicios.
- Precisar la delegación de funciones en todos los órganos internos, asegurando la gestión institucional.
- Asegurar la participación de los agentes de la educación de la I.E.
- Prever el rompimiento de relaciones y estímulo en el cumplimiento de las responsabilidades
- Precisar los deberes y responsabilidades de la institución y de los servidores, así como de los estudiantes, padres de familia y de los usuarios en general.

### **ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO**

- a. Formar grupos de trabajo integrados.
- b. Establecer un cronograma de trabajo
- c. Compilar las normas legales educativas existentes y analizarlas en lo que sea pertinente.

- d. Elaborar o adecuar un esquema de reglamento interno concordante con la organización interna del centro.
- e. Procesar la información recabada y desarrollar el esquema.
- f. Debatir en plenarias docentes y reajustar en lo que sea necesario.
- g. Aprobarlo por decreto directoral.

**4°. EL PLAN ANUAL DE TRABAJO.** Es un instrumento de gestión derivado del proyecto Educativo Institucional de la institución Educativa y del Informe de Gestión Anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa o Programa, en actividades y tareas que se realizan en el año.

Para la aprobación del Proyecto Educativo institucional y reglamento Interno en las Instituciones y programas Educativos públicos, se solicitará la opinión del Consejo educativo Institucional.

Una vez aprobados el PEI, RI, y PCIE se remiten, para conocimiento de la UGEL solamente la primera vez o cuando sean modificados.

Sin embargo, y aunque parezca contradictorio, en algunas unidades descentralizadas del Ministerio, se maneja un esquema diferente, lo que genera cierta confusión y malestar. En realidad ello no debería afectar a los directores, pues debe abandonarse la actitud de escribir las cosas “al pie de la letra” como lo dice la autoridad.

**5°. EL INFORME DE GESTIÓN ANUAL.** Es el instrumento de Gestión que registra los logros, avances, dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y aplicación del reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución y sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente. En las instituciones y programas educativos públicos, contiene la rendición de cuentas de la ejecución de su presupuesto anual.

**1.2.2.2.2. Formación Docente.** La Formación Profesional Docente tiene como finalidad su capacitación para el desempeño cualificado de los docentes, proporcionándoles una formación polivalente que les permita adaptarse a las modificaciones laborales que pudieran producirse a lo largo de su vida. Los principios de la formación profesional docente son:

- La autonomía académica y administrativa para la difusión del saber y la cultura sin limitación alguna.

- La búsqueda de la verdad a través de la investigación para el servicio de la comunidad y alcanzar los valores humanos.
- La expresión libre del pensamiento, el rechazo de toda las formas de opresión o intolerancia.

Así mismo se considera que los fines de la formación profesional docente son:

- La formación humanística, científica, profesional en el más alto nivel académico.
- El desarrollo de la ciencia a través del análisis crítico y la transmisión del conocimiento, orientado a la solución de los problemas nacionales.
- La realización de la investigación científica, orientada al logro de una nueva tecnología que beneficie a la comunidad a la cual pertenecemos<sup>29</sup>

El Currículo como Herramienta de Formación Profesional Docente. Concepto de Currículo

El currículo es un conjunto de valores y de principios filosóficos que buscan expresar claramente el tipo de profesional que se requiere formar para una sociedad determinada. Estos valores y principios deben ser aceptados por la institución que forma al profesional y por el contexto social dentro del cual este tendrá que actuar. Deben ser el sustento del diseño y ejecución del currículo. Las Instituciones de Formación Docente deben formar al futuro profesional de manera integral; es decir al hombre en la dimensión de un ser moral, libre, cognoscente y creativo que lo forme con visión del futuro, contribuyéndose así a construir una sociedad en la cual vayan adquiriendo vigencia la igualdad de oportunidades, así como el respeto de los derechos humanos en todas sus dimensiones<sup>30</sup>.

Estructura del Currículo. La estructura del currículo comprende los siguientes componentes:

**a. Fundamentación del currículo:** La Fundamentación es un análisis sistemático de las condiciones históricas, económicas, sociales y políticas de la región y del país, la evolución histórica de la carrera y las perspectivas o tendencias de desarrollo de la profesión, estudio de la oferta y la demanda de la misma, así como de su influencia dentro del contexto histórico -social, económico del país y de la región. Se basa en un diagnóstico veraz de la realidad nacional y explícita del enfoque filosófico doctrinario de la educación.

- ✓ La Fundamentación determina la existencia del currículo.

<sup>29</sup> BRAVO, E. *Proyección de la formación profesional. Madrid, 1998, p. 68*

<sup>30</sup> GIL, G. *Bases y propiedades para la reestructuración curricular universitaria. Lima – Perú, 1998, p. 27*

✓ La fundamentación es la base para la formulación del perfil profesional y está en cada etapa del desarrollo curricular.

✓ La fundamentación está en constante evolución y revisión<sup>31</sup>.

**b. Perfil Profesional.** El perfil es una declaración de los roles, funciones, y competencias deseables en el profesional en relación a la doctrina o áreas de desarrollo profesional que promueve la institución. El perfil profesional es el marco de referencia central de la planificación, ejecución y evaluación curricular. Describe la organización de todos aquellos dominios, competencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores que debe exhibir el egresado de la carrera docente en su dimensión personal, profesional y social. El perfil profesional es un recurso imprescindible para determinar:

✓ Los fines y objetivos de la carrera o programa,

✓ Los ejes curriculares.

✓ Los contenidos curriculares y las actividades,

✓ El énfasis, duración y profundidad de las asignaturas y actividades.

✓ La integración del currículo en sus diferentes etapas.

El perfil se estructura de acuerdo con los grandes roles que debe desempeñar el profesional en el que hacer social que le compete. Los roles integran un conjunto de funciones interdependientes que por lo general caracterizan aspectos de desempeño profesional a su vez, su función es integrar un conjunto de tareas fácilmente identificables en el desempeño profesional docente. Las tareas demandan un conjunto de (competencias cognoscitivas, afectivas, y psicomotoras) actitudes y valores que como totalidad permiten el eficaz, ético, creativo e integral ejercicio de la profesión,

El perfil profesional está estructurado por los siguientes componentes y/o indicadores:

✓ Definición del campo profesional.

✓ Definición del profesional.

✓ Especificación de los dominios.

✓ Especificación de funciones.

✓ Especificación de destrezas.

✓ Identificación de competencias.

✓ Especificación de actitudes y valores.

---

<sup>31</sup> HUERTAS, W. *Currículo Universitario. Chiclayo – Perú, 1998, p. 152*

- c. **Objetivos de carrera profesional docente:** Es la declaración en síntesis, de las características integrales que debe exhibir el estudiante al egresar de la carrera, las cuales deben coincidir con las grandes funciones establecidas en el perfil. También el aspecto profesional como en aquellos que están asociadas a la condición de miembro de una sociedad y de su responsabilidad como tal,

Los objetivos terminales deben estar;

- ✓ Enunciados en términos de las características que debe exhibir el egresado.
  - ✓ En relación o coincidencia de los roles y funciones del perfil profesional.
  - ✓ Proponiendo el compromiso del egresado con los procesos de transformación progresiva de sí mismo y de la realidad científico social.
  - ✓ Expresados en términos del alto nivel de logro y generalidad.
  - ✓ Expresado en el lenguaje claro, conciso, libre de ambigüedades<sup>32</sup>.
- d. **El plan de estudios.** Es la parte del currículo que se expresa a través de las asignaturas y que orienta las actividades de aprendizaje de los estudiantes, cuyos contenidos están dirigidos a la formación de capacidades, habilidades, hábitos, conocimientos, actitudes y valores, a fin de lograr un profesional que asegure su realización plena como ciudadano para los tiempos de cambio. El plan de estudios es la expresión de los contenidos, 'a través de las asignaturas, desde la formación básica hasta la especialización.

En la elaboración del plan de estudios se sugiere las siguientes tareas:

1. **SELECCIÓN DE CONTENIDOS.** Es un proceso interactivo donde se garantiza a lo largo de la carrera y en sus diversos niveles, la relación entre perfil profesional, objetivos y contenidos.

El contenido es el eje central y motivador del desarrollo de la cátedra. No significa que su enunciado es determinante de la extensión del mensaje académico. Según la cultura del profesor y las condiciones intelectuales del alumnado puede ser menos o más profundo.

La selección de contenidos debe estar en relación con las tareas profesionales, de modo de garantizar que se incluyan en el plan de estudios aquellos que tengan una correlación real con el perfil profesional o con la lógica de su formación evitando de esa manera la existencia de duplicaciones, falta de correlación, cohesión y secuencia.

---

<sup>32</sup> *Ibid. p. 153 - 154*

2. ESTRUCTURACIÓN DE LOS CONTENIDOS. Que es la organización y definición del volumen de contenidos con una orientación al cumplimiento de los objetivos institucionales y de aprendizaje. Esto supone establecer las relaciones necesarias entre los aspectos académicos, didácticos y organizativos del currículo.

Se tiene que agrupar los contenidos previamente seleccionados en unidades coherentes en torno a un determinado criterio, en correspondencia con las exigencias del proceso enseñanza – aprendizaje, la lógica de la ciencia y las disciplinas organizadas.

Los criterios para agrupar los contenidos y las asignaturas con frecuencia son: asignaturas para áreas y por ejes integradores.

Áreas del Currículo: Funciones. Las áreas del currículo, si bien no son compartimientos estancos y deben estar interconectadas, poseen, sin embargo, funciones específicas:

- a) El área de conocimiento brinda a saber de las disciplinas científicas que se estima pertinentes, a través de experiencias cognoscitivas, es decir, no mediante la mera exposición realizada por el profesor ante los alumnos (proceso que con respecto a estos es centrípeto, por usar una palabra que aproximadamente de idea de su sentido), sino mediante el contacto de los educandos con los hechos y objetos del conocimiento, para que los descubran, aprehendan y analicen (proceso que con respecto a los alumnos es centrífugo, en la significación de actitud que brota del interior de la persona y se lanza sobre la realidad). Las disciplinas científicas son de formación general cuando su propósito es que los educandos comprendan su posición como hombres frente al mundo físico, con relación a los demás seres humanos y ante la problemática que la realidad de su país y de su región posee. Son de formación profesional si proveen los conocimientos indispensables para la carrera que han seleccionado (desde los de carácter básico más amplio, pasando por los cursos específicos de la carrera, hasta aquellos que representan un comienzo de especialización dentro del ámbito de la profesión escogida).
- b) El área de las prácticas profesionales provee casos y situaciones reales propios de la carrera que se ha escogido, con la finalidad de que los educandos, futuros profesionales, aprendan a detectarlos, reconocerlos y manejarlos en forma satisfactoria. Naturalmente estos casos reales deben ser escogidos desde los que son más sencillos hasta los que resultan más complejos. Y paralelamente, la acción de los educandos tendrá lugar comenzando con actos simples, de colaboración con el profesor, para pasar a la toma de responsabilidades menores, y seguir hacia la asunción de cada vez mayores responsabilidades, hasta lograr autonomía en las decisiones. Las prácticas profesionales no deben



confundirse con las prácticas propias de cada curso, que son prácticas unilaterales y de ejercitación. Las prácticas profesionales poseen carácter global e integrador; para llevarlos a cabo los educandos se verán obligados a movilizar la teoría y las prácticas que han obtenido en diversas asignaturas y a aprender a seleccionar lo que de veras resulta aplicable al caso que están enfrentando. Estas prácticas no deben realizarse únicamente en el último año de estudios o después de concluidos los mismos, como requisito del título porque entonces se desnaturaliza su significado, sino que al igual que los conocimientos y las actividades deben secuenciarse a lo largo de los semestres disponibles.

- c) El área de actividades ofrece una serie de acciones organizadas que los alumnos deben realizar para alcanzar vivencias vinculadas a diversos aspectos de la vida y cultura humanas, diferentes, en sentido estricto, del conocimiento científico. En esta área los educandos no van a recibir lecciones y por ello no hablamos ni de materias, ni de cursos, ni de asignaturas, sino de actividades. Si se trata, por ejemplo de Apreciación Musical, la idea no es que los jóvenes se sienten a escuchar clases de Historia de la Música, por mucho que se dieran acompañadas de la audición de trozos musicales, sino que, al revés, bajo la guía del profesor escucharán esencialmente música adecuadamente secuenciada, con ciertas brevísimas aclaraciones. O si se trata de Vacunación y Acciones Preventivas de Salud, no asistirán a exposiciones sobre lo que es salud, enfermedad, clases de enfermedades, síntomas, tratamiento, prevención, origen de las vacunas, tipos de vacunas, etc., sino que, tras el entrenamiento indispensable concurrirán a las comunidades para efectuar vacunaciones y diversas otras acciones de prevención contra las enfermedades (disposición de basuras, ubicación de letrinas, mantenimiento de la pureza de los cursos de agua, etc). En el fondo, las actividades se rigen por el mismo principio de los conocimientos: así como en éstos se requiere el contacto de los educandos con los hechos y con los objetos que se desea conocer, así también en las actividades el alumno se sumerge en acciones reales y directas no se busca que se les hable de tales acciones y realidades, sino de que las vivan de manera inmediata y efectiva.
- d) El área de consejería da a los educandos apoyo permanente desde el punto de vista personal, a fin de obtener el máximo equilibrio interior posible. La consejería han de ofrecerla todos los docentes, pues su papel como tales no es el ser explicadores de esta o aquella disciplina solamente, sino educadores. Y mal se puede educar si no se

proporciona atención a las dificultades, preocupaciones e incluso problemas que los niños y jóvenes tienen, o bien si no se comprende y estimula todo lo que de positivo hay en sus personas. La consejería, que es la primera línea de contacto con los educandos en este aspecto del proceso educativo, tendrá el apoyo de una unidad especializada de orientación, a la cual los profesores puedan referir los casos más complejos. Pero es un error completo creer que tal unidad de orientación es la llamada a realizar este aspecto del currículo y que los profesores pueden desentenderse de él.-Muy lejos de este concepto los docentes son o deben ser, los primeros orientadores, si es que realmente van a cumplir el rol que consideran naturalmente suyo (y con razón) que es el de ser educadores<sup>33</sup>.

3. ASIGNACIÓN DE TIEMPOS. Está referido a un cronograma para las disciplinas, asignaturas y temas que se desarrollan. Es una tarea que tiene todavía un carácter empírico que depende de la capacidad y experiencia de los directivos, de los profesores y en parte de la participación de los estudiantes. En los currículos flexibles es posible que, a partir de ciertos límites determinados por la institución, el estudiante tenga opción a variar la carga correspondiente a cada tipo de contenido. En tanto que en los currículos rígidos, los tiempos asignados no presentan variaciones individuales y expresan la importancia del contenido con respecto al perfil profesional.
4. LA MALLA CURRICULAR. Instrumento de la programación curricular, es la disposición organizada y secuencial de las asignaturas y las actividades curriculares por áreas o especialidades, en los diversos ciclos o períodos de una carrera profesional, que se presenta en forma gráfica. La malla relaciona los cursos con pre-requisitos o post-requisitos lo que ayuda a estructurar los contenidos en forma secuencial, coordinada y completa dentro del área del conocimiento. Permite a los docentes y alumnos conocer en forma gráfica cómo se relacionan las asignaturas, a fin de desarrollar en forma progresiva y sistemática los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la obtención del título profesional y grado académico. La malla curricular en la enseñanza superior ayuda en la formación del profesional de acuerdo a los objetivos y perfiles profesionales, que siempre sigue un proceso cronogramado. La educación es un proceso que tiene que traducirse en la coherencia transversal y longitudinal de las asignaturas del plan de estudios, el cual se visualiza gráficamente en la malla curricular y se

---

<sup>33</sup> CRISÓLOGO, A. *Compendio de Tecnología Educativa. Perú, 2000, p. 75 – 77.*

construye a partir del plan o programa de estudios considerando los prerrequisitos de las asignaturas<sup>34</sup>.

**SUMILLAS DE LAS ASIGNATURAS O ACTIVIDADES.** Es una síntesis del contenido de la asignatura, actividad precedida por los propósitos u objetivos que esta cumple dentro del currículo.

Propone lineamientos generales sobre estrategia y contenidos de la misma se fundamenta en el perfil profesional y da sentido al programa que debe ser diseñado para cada asignatura o actividad. Es muy general y debe ser abierto a los cambios tanto por la ciencia, como por las necesidades del aprendizaje y de la realidad nacional y regional.

**Implementación del Currículo.**

a. **Personal Docente.** Es la determinación de las necesidades de personal, lo más preciso posible, de acuerdo a la situación general de la estructura académico-administrativa. Toma en consideración la oferta de nuevas materias y actividades, las de matrícula estudiantil y la implantación progresiva del currículo. Hace predicción de vacantes de próximas jubilaciones y renunciaciones. El establecimiento de estas actividades requiere en particular, de un estudio de los recursos docentes en la institución. La demanda de un nuevo currículo y de hacer previsiones de necesidades que oriente la planificación y la gestión del currículo.

La determinación de las necesidades del personal docente. Debe especificar, asimismo las características y nivel de preparación deseable de los docentes, en correspondencia con las exigencias y las asignaturas y actividades.

Para el análisis se considera los siguientes aspectos:

- ✓ Parte de un diagnóstico de la realidad para prever el personal necesario.
- ✓ Determina el número de docentes requeridos.
- ✓ Especifica las necesidades por asignatura y actividad.
- ✓ Especifica las características y nivel de preparación deseable de los docentes.

b. **Espacio físico, medios y materiales educativos.** Establece las necesidades de aulas, oficinas, laboratorios, talleres, biblioteca, ambientes deportivos, auditorios y otros espacios requeridos para la implantación adecuada del currículo. También determina los requerimientos en cuanto a equipos, materiales, fuentes bibliográficas y otros recursos para, la actividad de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>34</sup> CASTRO, R. *Didáctica Universitaria. Lima – Perú, 2002, p. 516 - 518*

El establecimiento de estas necesidades tiene su punto de partida en un inventario exhaustivo de la planta, proyección de necesidades planteadas por la implementación progresiva del currículo y la evolución de las matrículas.

Para el análisis se parte de los siguientes aspectos:

- ✓ Parte de un inventario de espacio físico, equipo y otros recursos.
- ✓ Presenta una proyección de las necesidades de acuerdo a las demandas del currículo y la matrícula.
- ✓ Presenta categorizadas, necesidades de espacio físico y dotación de materiales y suministro.
- ✓ Jerarquiza y prioriza las necesidades.

Desarrollo del Currículo. Corresponde al trabajo académico en función propia de los docentes. Para el análisis se considera:

- ✓ Los sílabos y su función en el trabajo docente.
- ✓ Los sílabos su coherencia interna y externa.
- ✓ Desarrollo didáctico de las asignaturas y actividades.

Evaluación del Currículo. Se refiere a la evaluación curricular permanente e integral:

- ✓ Presenta lineamientos generales del modelo de evaluación.
- ✓ Presenta la evaluación del plan de estudio, fundamentándose en los objetivos de la carrera y el perfil profesional para determinar su pertinencia y correspondencia.
- ✓ Presenta modelos para la evaluación de los programas de asignaturas o actividades y determinar su pertinencia con los requerimientos de los roles, funciones y tareas con la naturaleza de los contenidos.
- ✓ Presenta modelos para la evaluación de los modos, sistemas y métodos de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Presenta un modelo para la evaluación del docente.
- ✓ Presenta un modelo para la evaluación de los recursos y su utilización en la enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Presenta un modelo de evaluación y seguimiento de los estudiantes y egresados<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> HUERTAS, W. *Ob cit (24) p. 157 - 160*

### 2.3. Marco Conceptual

- ✓ **Agentes del programa.** Son los actores del programa educativo y son los educandos, educador, comunidad y los gerentes
- ✓ **Directivos.** Es un conductor y organizador de voluntades y para cumplir su función necesita tener una autoridad legitimada. Un director es quien concerta, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.
- ✓ **Educación Básica.** La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad. Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.
- ✓ **Educación Básica Regular:** La Educación Básica Regular es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento.
- ✓ **Gestión de Directivos.** Es el proceso en el que los directivos asumen la función de dirección de una institución.
- ✓ **Gestión de la Educación.** Conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios.
- ✓ **Gestión Escolar.** Conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo.
- ✓ **Gerencia Educativa.** Es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevado a cabo con el fin de lograr los objetivos previstos en el Plan de desarrollo Institucional.
- ✓ **Gestión Institucional.** Es la capacidad del pliego para implementar su plan estratégico, a través de las propuestas institucionales que abarque el mismo, desagregando

consistentemente los resultados de estos últimos mediante los planes operativos institucionales

- ✓ **Gestión Administrativa.** Conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de los objetivos de la institución, planteados a determinado plazo”. Ministerio de Educación
- ✓ **Gestión Pedagógica.** Conjunto de acciones y procesos curriculares, de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje y evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponde a la función de educar”. Ministerio de Educación.
- ✓ **Institución Educativa.** Primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Es una comunidad de aprendizaje y enseñanza, que presta el servicio educativo dentro de determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. En ella se toman decisiones orientadas a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, siguiendo los lineamientos de política y normas nacionales, regionales y locales incorporados en su Proyecto Educativo Institucional. Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración del Proyecto Curricular de Centro y en la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno, está atenta a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo local.
- ✓ **Procesos de Gestión.** Son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección, de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.
- ✓ **Programa.** Es el conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos<sup>36</sup>.
- ✓ **Programa con Enfoque Gerencial.** Es el proceso de previsión, ejecución y evaluación de los elementos para el logro de los objetivos instituidos.
- ✓ **Propuesta Pedagógica.** Es el conjunto de definiciones respecto a los procesos de aprendizaje en el centro educativo y a los criterios comunes de la acción pedagógica expresado en el currículo. La propuesta pedagógica es el eje del PEI y orienta el proceso principal del centro educativo, cual es el de producir cambios significativos en

---

<sup>36</sup> NIST, *S. Teacher – Directed Comprehension Strategies. USA, p. 37*

el perfil educativo del niño/a y del adolescente. En torno a él se ordenan todos los demás procesos del centro educativo.

- ✓ **Proyecto Educativo Institucional (PEI).** Es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del Centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (estudiantes y docentes) y enfoques pedagógicos pertinentes, así como los objetivos y estrategias de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.
- ✓ **Proyecto Curricular del Centro Educativo.** Es el instrumento de planificación curricular que cristaliza el modelo pedagógico-didáctico contenido en la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional
- ✓ **Proyecto Estratégico Institucional.** Es el instrumento de gestión del centro educativo que orienta su trabajo pedagógico e institucional a mediano y largo plazo, comprende la identidad del centro educativo, su diagnóstico, su propuesta pedagógica y su propuesta de gestión institucional.
- ✓ **Reglamento Interno.** Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del Centro Educativo. Contiene los objetivos y la organización del Centro Educativo; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad, de acuerdo a la normatividad vigente. Es elaborado por el Director con participación del Personal Docente y Administrativo y aprobado mediante decreto directoral.
- ✓ **Toma de Decisiones.** Es un proceso racional (lógico) y psicológico (emocional) de elección (o no) de una alternativa de entre varias para lograr propósitos determinados.

## 2.4. Objetivos

### 2.4.1. Objetivo General

Determinar la situación en que se encuentra la Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

### 2.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar la Gestión Institucional de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.
- ✓ Evaluar la Gestión Pedagógica de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.
- ✓ Evaluar la formación docente de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.
- ✓ Proponer un programa de capacitación para mejorar la capacidad de gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

## 2.5. Hipótesis

Ha : La Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra POCO. MEDIANAMENTE FUERTE.

Ho : La Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra no adecuado.

## 2.6. Variable

Gestión de los Directivos

## 2.7. Indicadores e Índices

Variable	Indicadores	Índices
Gestión de los Directivos	1. Gestión Institucional 2. Gestión Pedagógica 3. Formación docente	SI: FUERTE. Cuando el puntaje obtenido por los docentes es de 71 – 100% POCO: MEDIANAMENTE FUERTE. Cuando el puntaje obtenido por los docentes es de 41 – 70% NO: DÉBIL. Cuando el puntaje obtenido por los docentes es de 0 – 40%



## CAPÍTULO III

### Metodología

#### 3.1. Tipo de Investigación

La investigación de acuerdo al propósito será de tipo aplicada porque se aplicará los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato y los resultados servirán para la aplicación mediante la propuesta de un programa de capacitación para mejorar la capacidad de gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

De acuerdo al alcance la investigación será de tipo descriptivo porque se describirá la situación en que se encuentra la variable en estudio: Gestión de los Directivos<sup>37</sup>.

#### 3.2. Diseño de la Investigación

El diseño general de la investigación será el no experimental y el diseño específico será el descriptivo transversal.

Será no experimental porque no se manipulará la variable Gestión de los Directivos.

Será descriptivo transversal porque se recolectará los datos en el mismo contexto y en un mismo momento para luego analizarlos,

El diseño es:

M	O
---	---

Donde:

M : Muestra en quienes se va a realizar el estudio

O : Observación a la variable: Gestión de los Directivos.

Los pasos que se seguirán en el estudio serán:

1. Realizar la observación a la variable.
2. Procesar o sistematizar los datos o información.
3. Clasificar la información o datos, organizándolos en cuadros y representarlos en gráficos.
4. Analizar e interpretar la información o datos<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> AVILA, R. B. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Perú, 1998, p. 23

<sup>38</sup> HERNANDEZ, R. *et al. Metodología de la Investigación*. México, 2010, p. 78

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población objetivo estuvo constituida por todos los directivos y jerárquicos (Director, Sub – Director Técnico Pedagógico) del tercer nivel de educación básica estatal de la ciudad de Iquitos que hacen un total de 30.

#### **3.3.2. Muestra**

La selección de la muestra fue del tipo no probabilística por que el grupo de directivos y jerárquicos ya estuvieron conformados constituyendo el 100 % de la población en estudio, es decir por los 30 directivos del tercer nivel de educación básica estatal de la ciudad de Iquitos.

### **3.4. Procedimientos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.4.1. Procedimientos de Recolección de Datos**

- ✓ Elaboración y aprobación del anteproyecto.
- ✓ Coordinación con los directores de II.EE de Iquitos para realizar el estudio.
- ✓ Implementación del anteproyecto.
- ✓ Diseño y elaboración del instrumento de recolección de datos.
- ✓ Prueba de validez y confiabilidad al instrumento de recolección de datos.
- ✓ Aplicación del instrumento de recolección de datos.
- ✓ Sistematización de la información.
- ✓ Análisis e interpretación de la información.
- ✓ Elaboración del informe.
- ✓ Presentación del informe.
- ✓ Sustentación de la tesis.

#### **3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos**

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta porque se observó el hecho o fenómeno (Gestión de los Directores) en forma indirecta.

#### **3.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos**

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación obteniéndose 75.3% de validez y 77.5% de confiabilidad.

### **3.5. Procesamientos de la Información**

La información fue procesada en forma computarizada empleando el paquete estadístico computacional SPSS versión 21 en español y MINITAB sobre la base datos, cuyos resultados fueron clasificados para la elaboración de cuadros y su representación en gráficos.

El análisis e interpretación de la información se realizó empleando el análisis descriptivo (Frecuencia, promedio ( $\bar{x}$ ), porcentaje (%))

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO: UNIVARIADO

#### 4.1.1. Diagnóstico de la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional:

**CUADRO N° 1**  
**La Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014**

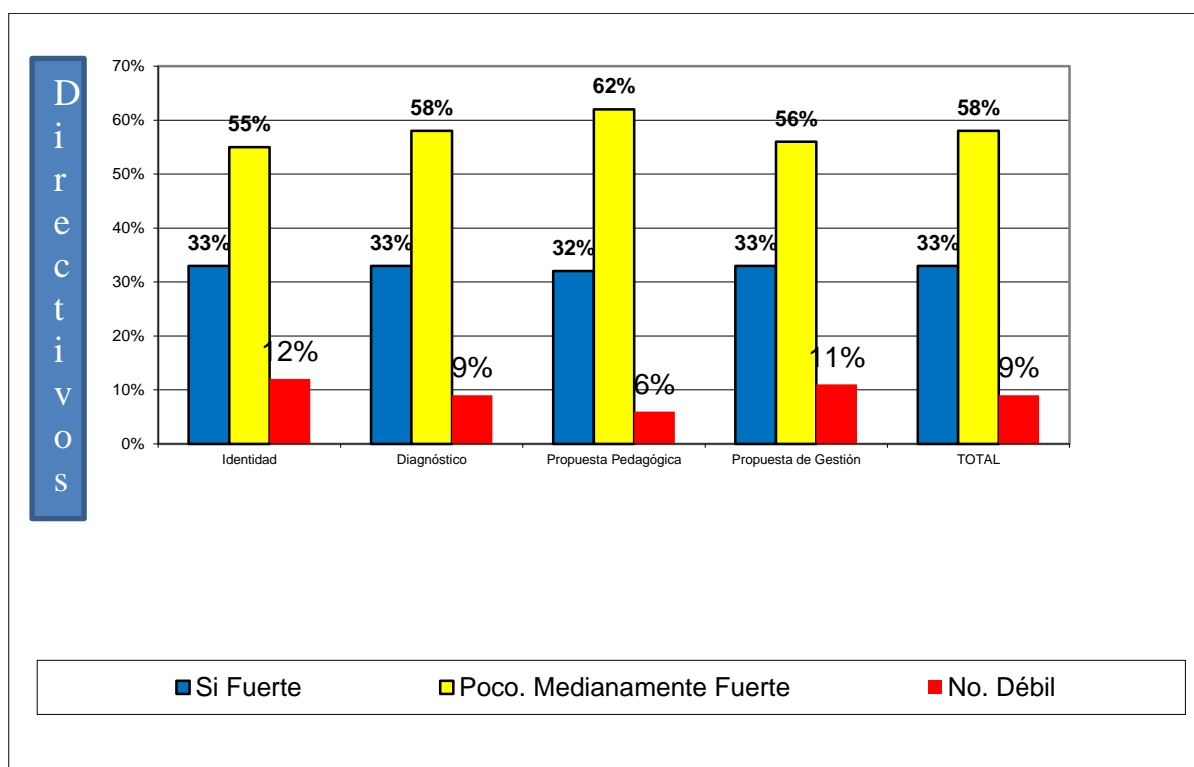
GESTION INSTITUCIONAL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL			SI FUERTE		POCO MEDIANA MENTE FUERTE		NO DÉBIL		TOTAL	
1	IDENTIDAD		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	1.1.	La visión explicita las aspiraciones y metas futuras de la Institución Educativa	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	1.2.	La misión explicita la razón de ser de la Institución Educativa	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	1.3.	Define los valores que asume la institución	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
		$(\bar{X})$	10	33.0	17	55.0	3	12.0	30	100.00
2	DIAGNÓSTICO									
	2.1.	El diagnóstico externo tiene en cuenta el entorno local, regional y nacional	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
	2.2.	El diagnóstico interno considera la gestión educativa: Pedagógica, Administrativa, Institucional	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	2.3.	El diagnóstico considera información cuantitativa y cualitativa	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
		$(\bar{X})$	10	33.0	17	58.0	3	9.0	30	100.00
3	PROPUESTA PEDAGÓGICA									
	3.1.	La Propuesta Pedagógica considera los siguientes elementos								
		A Ideario	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
		B Principios educativos o pedagógicos	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
		C Objetivos	8	26.0	20	67.0	2	7.0	30	100.00
		D Metas	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
		E Perfil del educando	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
		F Perfil del docente	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
		G El diseño curricular: Elementos y procesos	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		H Lineamientos para la programación curricular, los procesos del aprendizaje, evaluación, uso de recursos didácticos, tutoría	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.2.	La propuesta pedagógica es coherente con los problemas identificados en el diagnóstico	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.3.	La propuesta pedagógica considera la visión, la misión y valores asumidos por la institución	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.4.	La propuesta pedagógica se enmarca en el enfoque del diseño curricular	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.5.	La propuesta pedagógica es coherente con el enfoque del DCN de EBR	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		$(\bar{X})$	10	32.0	19	62.0	1	6.0	30	100.00
4	PROPUESTA DE GESTIÓN									
	4.1.	La propuesta de gestión institucional considera lo siguiente:								
		A Enfoque de la gestión	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00

	B	Principios de la Gestión	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	C	Los procesos de la gestión	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	D	Estructura organizativa	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
4.2.		La propuesta de gestión es coherente con los problemas identificados en el diagnóstico	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
4.3.		La propuesta de gestión considera la visión, misión y valores asumidos por la institución	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
4.4.		La propuesta de gestión se constituye como un soporte de la propuesta pedagógica	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
		$\bar{(X)}$	10	33.0	17	56.0	3	11.0	30	100.00
		$\bar{(x)}$	10	33.0	18	58.0	2	9.0	30	100.00

Fuente: Base de datos del autor

### GRÁFICO N° 1

La Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014



Fuente: Cuadro N° 1

En el cuadro y gráfico N° 1 se observa la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directores de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 30 (100%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 18 (58%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 62% los indicadores del componente: Propuesta Pedagógica. 10 (33%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que SI: FUERTE en un puntaje de 71 – 100% la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 33% los indicadores de los componentes: Identidad. Diagnóstico y Propuesta de Gestión y 2 (9%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que NO: DÉBIL en un puntaje de 0 – 40% la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 11% los indicadores de los componentes: Identidad. Diagnóstico y Propuesta de Gestión.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la Gestión Institucional de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

#### 4.1.2. Diagnóstico de la Gestión Pedagógica

#### CUADRO N° 2

### La Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014

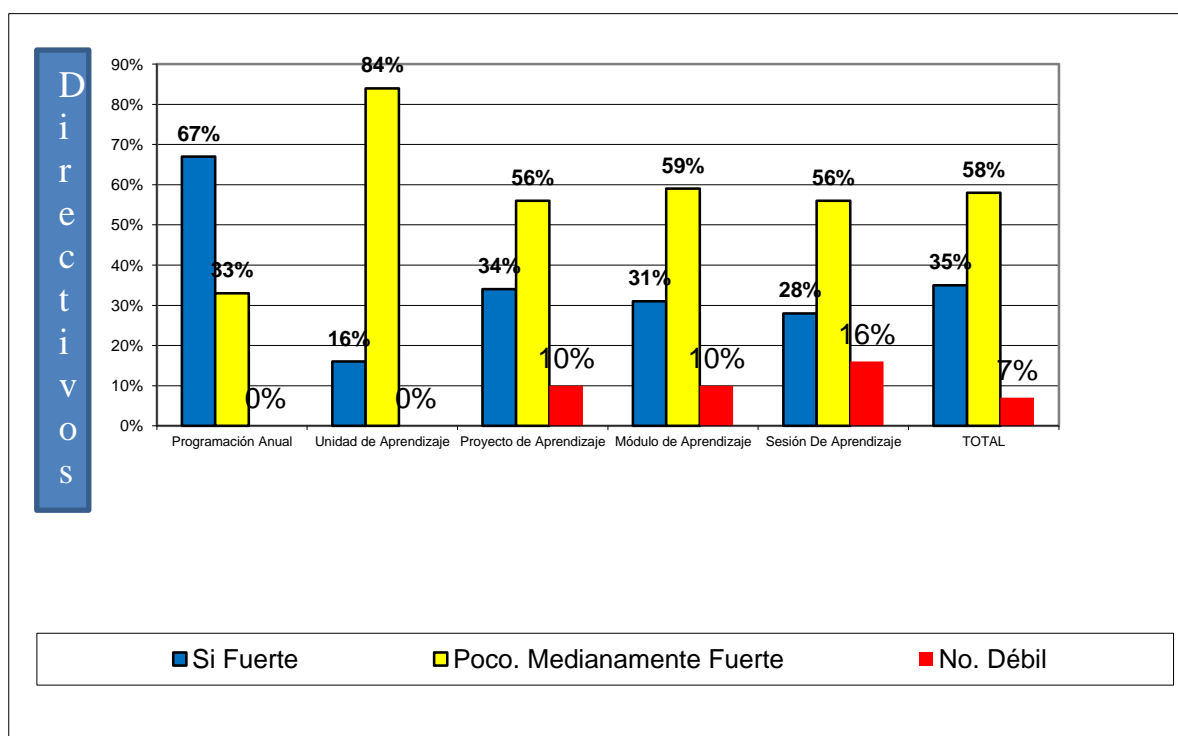
GESTION PEDAGÓGICA			SI FUERTE		POCO MEDIANA MENTE FUERTE		NO DÉBIL		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	PROGRAMACIÓN ANUAL: Contiene									
	1.1.	Datos informativos: Área, Grado	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.2.	Presentación	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.3.	Propósito de grado	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.4.	Temas transversales	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.5.	Capacidades fundamentales	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.6.	Organización de unidades didácticas	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.7.	Orientaciones didácticas	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.8.	Orientaciones para la evaluación del aprendizaje	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	1.9.	Bibliografía	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
2	UNIDAD DE APRENDIZAJE: Contiene									
	2.1.	Información general: Nombre de la unidad. Área. Grado. Duración	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.2.	Justificación: qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar.	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.3.	Tema transversal	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.4.	Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.5.	Valores y actitudes	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.6.	Estrategias de aprendizaje: Actividades.	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.7.	Medios y materiales	4	13.0	26	87.0	0	0	30	100.00
	2.8.	Tiempo	2	7.0	28	93.0	0	0	30	100.00
	2.9.	Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	2.10.	Bibliografía	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	5	16.0	25	84.0	0	0	30	100.00
3	PROYECTO DE APRENDIZAJE: Contiene									
	3.1.	Información general: Nombre. Grado. Duración	20	67.0	10	33.0	0	0	30	100.00
	3.2.	Justificación. Qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	3.3.	Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
	3.4.	Valores y actitudes.	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	3.5.	Estrategias de aprendizaje. Actividades	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
	3.6.	Recursos: medios y materiales, financieros	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	3.7.	Tiempo	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	3.8.	Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos.	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.9.	Bibliografía	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	10	34.0	17	56.0	3	10.0	30	100.00
4	MÓDULO DE APRENDIZAJE: Contiene									
	4.1.	Información general: Nombre. Área. Grado. Duración.	10	33.0	16	53.0	4	14.0	30	100.00
	4.2.	Justificación: Qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar.	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
	4.3.	Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	4.4.	Valores y actitudes.	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
	4.5.	Estrategias de aprendizaje: Actividades.	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	4.6.	Medios y materiales	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	4.7.	Tiempo	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	4.8.	Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos.	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00

4.9.	Bibliografía	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	$(\bar{x})$	9	31.0	18	59.0	3	10.0	30	100.00
5	SESIÓN DE APRENDIZAJE: Contiene								
5.1.	Aprendizajes esperados: tomados de la unidad didáctica, formuladas en términos de capacidad y actitudes, considerando capacidad específica y contenido diversificado.	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
5.2.	Estrategias de aprendizaje (actividades): Explicita los procesos de motivación permanente, procesamiento de la información, evaluación del aprendizaje (inicio, proceso, salida) metacognición. Permite desarrollar las capacidades específicas previstas en el aprendizaje esperado, previsión de materiales que se utilizará para realizar la sesión. Posible de realizar en el tiempo programado.	10	33.0	18	60.0	2	7.0	30	100.00
5.3.	Evaluación del aprendizaje. Los indicadores de evaluación se relacionan con los aprendizajes esperados. Están formulados considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición. Los ítems de evaluación están formulados en función de los indicadores. La evaluación presenta técnicas e instrumentos.	8	26.0	16	53.0	6	21.0	30	100.00
	$(\bar{x})$	9	28.0	17	56.0	4	16.0	30	100.00
	$(\bar{x})$	11	35.0	17	58.0	2	7.0	30	100.00

Fuente: Base de datos del autor

## GRÁFICO N° 2

### La Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014



Fuente: Cuadro N° 2



En el cuadro y gráfico N° 2 se observa la Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 30 (100%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 17 (58%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 84% los indicadores del componente: Unidad de Aprendizaje. 11 (35%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que SI: FUERTE en un puntaje de 71 – 100% la Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 67% los indicadores del componente: Programación Anual y 2 (7%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que NO: DÉBIL en un puntaje de 0 – 40% la Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 16% los indicadores del componente: Sesión de Aprendizaje.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la Gestión Pedagógica de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

### 4.1.3. Diagnóstico de la Formación Docente

#### CUADRO N° 3

#### La Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014

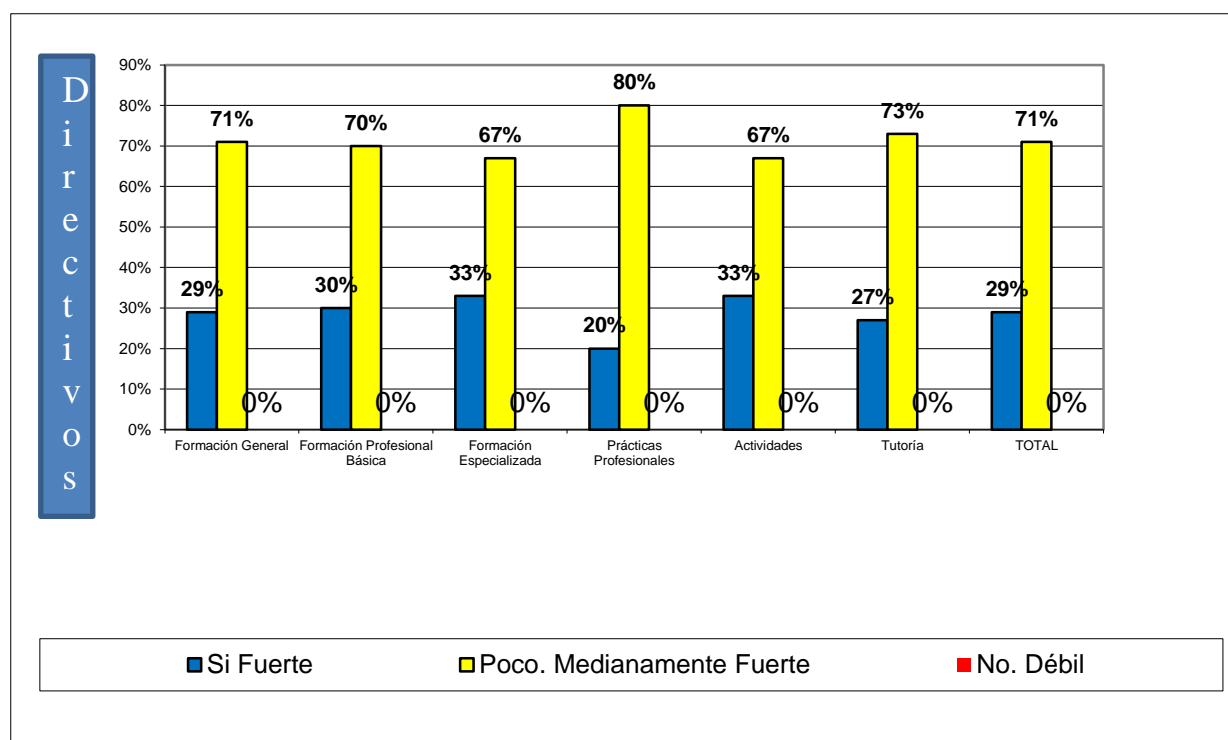
FORMACION DOCENTE			SI FUERTE		POCO MEDIANA MENTE FUERTE		NO DÉBIL		TOTAL	
1	FORMACION GENERAL		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	1.1.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos para comprender la posición del hombre frente al mundo físico	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
	1.2.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos sobre la relación entre los seres humanos.	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	1.3.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos sobre la problemática de la región y país.	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	9	29.0	21	71.0	0	0	30	100.00
2	FORMACIÓN PROFESIONAL BÁSICA									
	2.1.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre ciencias de la educación	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
	2.2.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre tecnología educativa	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	2.3.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre gestión educativa institucional	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
	2.4.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre innovación e investigación	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	9	30.0	21	70.0	0	0	30	100.00
3	FORMACIÓN PROFESIONAL ESPECIALIZADA									
	3.1.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre el niño y el adolescente	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.2.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre gestión educativa en el aula	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.3.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre didáctica específicas	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.4.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre problemas del aprendizaje	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	3.5.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre psicología cognitiva	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
4	PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES									
	4.1.	Las prácticas pre profesionales te permitieron observar situaciones de aprendizaje	6	20.0	24	80.0	0	0	30	100.00
	4.2.	Las prácticas pre profesionales te permitieron realizar situaciones de enseñanza-aprendizaje	6	20.0	24	80.0	0	0	30	100.00
	4.3.	Las prácticas pre profesionales te permitieron asumir la responsabilidad del docente en el aula	6	20.0	24	80.0	0	0	30	100.00
	4.4.	Las prácticas pre profesionales te permitieron realizar acciones de promoción y desarrollo comunal	6	20.0	24	80.0	0	0	30	100.00
		( $\bar{x}$ )	6	20.0	24	80.0	0	0	30	100.00
5	ACTIVIDADES									
	5.1.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Música, danza, canto	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00

5.2.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Artes gráfico – plásticas	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
5.3.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Dramatización, teatro, títeres	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
5.4.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Actividades de educación física y recreación	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
	$(\bar{x})$	10	33.0	20	67.0	0	0	30	100.00
6	TUTORÍA								
6.1.	En tu formación profesional recibiste conocimientos sobre las estrategias a realizar en la orientación a los educandos en lo personal, académico y social	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
6.2.	En tu formación profesional recibiste conocimientos sobre las estrategias de tutoría dirigido a educandos	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
	$(\bar{x})$	8	27.0	22	73.0	0	0	30	100.00
	$(\bar{x})$	9	29.0	21	71.0	0	0	30	100.00

Fuente: Base de datos del autor

### GRÁFICO N° 3

#### La Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014



Fuente: Cuadro N° 3

En el cuadro y gráfico N° 3 se observa la Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 30 (100%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 21 (71%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 80% los indicadores del componente: Prácticas Profesionales. 9 (29%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que SI: FUERTE en un puntaje de 71 – 100% la Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 33% los indicadores de los componentes: Formación Profesional Especializada y Actividades, 0 (0%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que NO: DÉBIL en un puntaje de 0 – 40% la Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la formación docente de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

#### 4.1.4. La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica

CUADRO N° 4

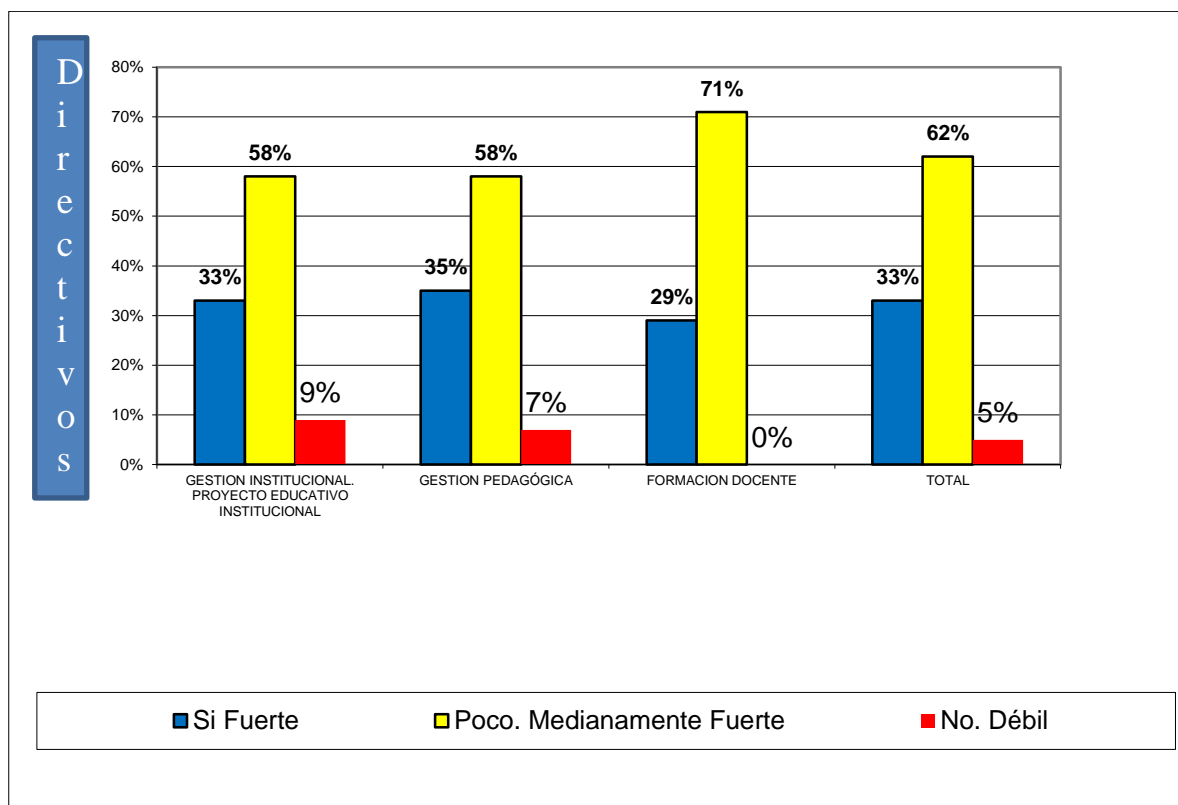
#### La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014

Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica			SI FUERTE		POCO MEDIANAMENTE FUERTE		NO DÉBIL		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	GESTION INSTITUCIONAL. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	10	33.0	18	58.0	2	9.0	30	100.00	
2	GESTION PEDAGÓGICA	11	35.0	17	58.0	2	7.0	30	100.00	
3	FORMACION DOCENTE	9	29.0	21	71.0	0	0	30	100.00	
PROMEDIO ( $\bar{x}$ )		10	33.0	19	62.0	1	5.0	30	100.00	

Fuente: Cuadros N° 1, 2, 3.

GRÁFICO N° 4

#### La Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014



Fuente: Cuadro N° 4

En el cuadro y gráfico N° 4 se observa la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y es como sigue:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 30 (100%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 19 (62%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 71% los indicadores de la Dimensión: Formación Docente. 10 (33%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que SI: FUERTE en un puntaje de 71 – 100% la Mejora de la Capacidad en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 35% los indicadores de la Dimensión: Gestión Pedagógica y 1 (5%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que NO: DÉBIL en un puntaje de 0 – 40% la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 9% los indicadores de la Dimensión: Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional.

Con estos resultados se logró el objetivo general de la investigación: Determinar la situación en que se encuentra la Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 y Proponer un programa de capacitación para mejorar la capacidad de gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.

Así también con estos resultados se acepta la hipótesis alterna de investigación: La Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra POCO. MEDIANAMENTE FUERTE y reforzarlo mediante la propuesta de un programa.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

- ✓ Al realizar el análisis de la Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, se encontró que 62% es el predominio: Propuesta Pedagógica. Estos resultados se relacionan cuando **ARANA, M. E. (1998)** Considera que la Gestión Educativa en la Institución Educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI). Manifiesta que cuatro son los criterios para lograr una buena Gestión Educativa:
  - a. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
  - b. Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
  - c. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
  - d. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.
- ✓ Al realizar el análisis la Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, se encontró que 84% predomina el componente: Unidad de Aprendizaje resultado que se asemeja con la afirmación de **HIDALGO, M. (1999)** manifiesta que los procesos de gestión educativa son el conjunto de acciones de planteamiento, organización, ejecución, coordinación y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa en beneficio del aprendizaje de los educandos. Y refiere que la gestión educativa tiene como propósitos:
  - Desarrollar de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades bien definidas en el aula, con docentes que promuevan la participación responsable y una comunicación entre los educandos, la familia y la comunidad.

- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de objetivos y competencias.
- Conseguir que cada uno de los alumnos cumplan con sus nuevas funciones: ser protagonistas y constructores de sus aprendizajes y conocimientos.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados de la acción educativa para identificar logros, diferencias y soluciones creativas que los optimicen.

Así mismo **PAREDES, A. M. (2005)** en el estudio “Aplicación de un programa experimental de estrategias grafo tecnológicas para desarrollar la comprensión lectora en alumnos del sexto grado de educación básica” concluyo: en los resultados obtenidos se pudo apreciar que los alumnos lograron mejorar sus competencias al desarrollar la comprensión lectora, los que se habían elevado en el post – test, en esa misma línea (**TELLO Y. Palmira y PIZANGO P. Américo (2003, 87)**) llegan a la siguiente conclusión: “Entre los resultados de la Gestión de los Directores se encontró lo siguiente: 80% realizan acciones de gestión administrativa mientras que 60% realizan acciones de Gestión Técnico – Pedagógica”.

Además recomiendan que, se debe mejorar las acciones de Gestión Técnico – Pedagógica en los Centros Educativos Secundarios Estatales del Distrito de Iquitos. Y así mismo se debe continuar con trabajos de investigación orientadas a la Gestión Técnico – Pedagógica de los Directores de Centros Educativos Secundarios Estatales.

- ✓ Al realizar el análisis de la Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, 80% es el predominio de los indicadores del componente: Prácticas Profesionales, este resultado se relaciona cuando (**GIL, M. 1989**) en el artículo “El Liderazgo como una de las Funciones de la Dirección” expresa que liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en la organización, hoy día los jefes más eficientes son el recurso más valioso y a la vez más escaso en la nación, sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección que personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos jefes por otra parte el líder surge del grupo influyendo sobre los demás para que actúen en concordancia. Los líderes van adoptando un compromiso personal y actuando hacia objetivos. El autor plantea entonces que si los directivos deben ser todos líderes y si los líderes deben ser directivos. Los estudios realizados llevan todos a la conclusión de que los directivos, deberían tener también la capacidad de liderar a los demás. Por otro lado, el liderazgo puede ser aprendido, se tardaría en determinar qué tipo de conducta



despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto, diseñar programas de formación que posibiliten el aprendizaje de los estilos de conducta apropiada. Los criterios para clasificar las teorías de liderazgo están relacionados con el análisis de variables situacionales.

- ✓ Al realizar el análisis sobre Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos, 19 (62%) Directores y Sub Directores Técnico Pedagógicos manifestaron que POCO: MEDIANAMENTE FUERTE en un puntaje de 41 – 70% la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica, predominando con 71% los indicadores de la Dimensión: Formación Docente, este resultado se relaciona cuando **ARAHUANAZA, M.A. y RIOS, J.E. (2011)** en la investigación “El liderazgo Directivo en Docentes de Primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana 2011”, delimito el objetivo: Determinar que existe diferencia significativa en el liderazgo directivo entre los docentes de las Instituciones Educativas: “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana en el año 2011, concluyen: Estuvieron de acuerdo con el 80% con el liderazgo, predominando el componente inspiración, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” de Punchana en el año 2011, estuvieron de acuerdo con 64% con el liderazgo directivo, predominando el componente consideración individual, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Petronila Pera de Ferrando” de Punchana en el año 2011.

Así mismo **NAMO DE MELLO, G. (1992)** en su libro afirma que la gran mayoría de dirigentes han llegado a la conclusión de que ser gerente significa utilizar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos personales como institucionales, en tiempos previstos.

De igual forma se lee en diversos documentos que dirigir, no es simplemente mandar, sino el arte de poner metas a los colaboradores con acierto y motivarlos para que en equipo las alcancen.

Este libro pretende de forma sucinta de presentar la importancia de la posición del directivo, sus cualidades, su nivel de preparación y las funciones que debe realizar para mantener la enseñanza-aprendizaje en un alto nivel de calidad, en el Centro Educativo que dirige. Similar sostiene (**PEÑA, L. 1990**) en su trabajo: “El Concepto de Líder, el Maestro como Líder” analizo determinadas conductas de liderazgo de

siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes". De la misma forma **SÁNCHEZ MORENO, Guillermo y DÍAZ DÍAZ, Hugo (1997)** en "Gestión educativa" refieren. "Hay quienes identifican gestión con administración hasta considerarlas sinónimos". "También hay quienes salen al paso de este enfoque precisando que la administración está en la línea de la operación de sistemas ya establecidos, mientras otros conceptúan la gestión como la creación hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete".

"Es precisamente en esta tercera perspectiva que se plantea la Planeación estratégica y la calidad de la educación, conceptos que provienen del quehacer empresarial y ahora en boga para el ámbito educativo. Aunque algunos muestran sus resistencias a considerar a los centros educativos como si fueran empresas es innegable la preocupación general por la calidad del servicio educativo, en tal sentido se apela a la capacidad de criterio de los conductores del centro educativo para adaptar esta planeación a su realidad".

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES PARCIALES**

- ✓ La Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica es POCO: MEDIANAMENTE FUERTE.
- ✓ La Gestión Pedagógica en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica es POCO: MEDIANAMENTE FUERTE.
- ✓ La Formación Docente en la Mejora de la Capacidad de Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica es POCO: MEDIANAMENTE FUERTE
- ✓ Los componentes que delimitaron la “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014” fueron: Gestión Institucional. Proyecto Educativo Institucional. Gestión Pedagógica. Formación Docente.
- ✓ Los resultados del estudio permitió realizar una “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”.

#### **6.2. CONCLUSIÓN GENERAL**

La “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014” se encuentra poco, medianamente fuerte.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

#### **7.1. RECOMENDACIONES PARCIALES**

- ✓ A los responsables del manejo de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del Departamento de Loreto, Provincia de Maynas, Distrito de Iquitos mejorar la Gestión Institucional. Administrativa y Curricular.
- ✓ A los actores del trabajo técnico pedagógico en las Instituciones Educativas del Departamento de Loreto, Provincia de Maynas, Distrito de Iquitos continuar con los procesos de enseñanza aprendizaje mejorando su metodología, técnicas e instrumentos de evaluación de tal manera que el desarrollo organizacional avance e inserte jóvenes en condiciones favorables para la sociedad.
- ✓ A los responsables de las Instituciones Educativas. Órganos intermedios y Ministerio de Educación, preocuparse por la Gestión Institucional en el Departamento de Loreto, Provincia de Maynas, Distrito de Iquitos mediante reajuste de los instrumentos de gestión.
- ✓ A los estudiantes del Programa de Doctorado en Ciencias Empresariales continuar realizando estudios sobre MEJORA DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA.
- ✓ Hacer extensivo los resultados de la investigación a las instituciones educativas públicas y privadas de la región y localidad a fin de que continúen con estas actividades de difusión de la realidad educativa amazónica.

#### **7.2. RECOMENDACIÓN GENERAL**

A los Directores, sub directores de Instituciones Educativas. Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, Área de Gestión Pedagógica, Área de Gestión Institucional. Dirección Regional de Educación de Loreto, Director de Gestión Pedagógica y Director de Gestión Institucional del Departamento de Loreto, Provincia de Maynas, Distrito de Iquitos continuar ofreciendo actualizaciones, perfeccionamientos y capacitaciones que mejoren los instrumentos de Gestión y un clima organizacional adecuado en las Instituciones Educativa, incluyendo el aspecto cultural mediante la aplicación de la propuesta de MEJORA DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA para el desarrollo institucional en el distrito de Iquitos.

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE  
DIRECCION DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION  
SECUNDARIA BASICA DE IQUITOS - 2013.**

**DIRIGIDO A: DIRECTIVOS DE SECUNDARIA BÁSICA DE IQUITOS**

**TIEMPO DE DURACIÓN  
15 DIAS**

**MODALIDAD: A TIEMPO PARCIAL.**

IQUITOS 2015

## **1. FUNDAMENTACION DEL PROGRAMA.**

Las más recientes corrientes sobre la dirección escolar enfatizan el papel del director o directora como líder pedagógico que integra dos funciones básicas de la dirección: a) liderazgo escolar, que ejercen directoras y directores por el puesto que ocupan; y b) liderazgo pedagógico, que ejercen en cuanto actores clave que modelan y promueven prácticas pedagógicas e influyen en la resolución de problemas relacionados con la enseñanza. Por tanto, no se trata tanto que el director ejerza su poder sobre los demás, sino que incida sobre aquellos elementos determinantes de la actuación de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

El Director como líder pedagógico debe centrar su actuación en aquellas tareas dirigidas a mejorar el aprendizaje de los alumnos y a cumplir el proyecto educativo que determine la comunidad educativa. Directores y directoras puede contribuir a facilitar el proceso, compartiendo las responsabilidades y potenciando las capacidades personales y materiales de los docentes.

Estudios relacionados con la identificación de la influencia que ejerce la dirección escolar en el rendimiento académico de los estudiantes han encontrado algunos hallazgos importantes: a) los directores y directoras pueden tener una influencia significativa sobre destrezas básicas del estudiante a través de su capacidad de influir sobre los docentes para que adopten y utilicen prácticas pedagógicas innovadoras; b) los directores y directoras pueden influir en la satisfacción de los docentes en su trabajo; y, c) los directores y directoras efectivos tienen un alto grado de compromiso con las metas de su centro escolar, especialmente con las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Los nuevos cambios que exige la sociedad a la educación requieren que directores y directoras tengan nuevas competencias para asumir las funciones y tareas que se les demandan hoy en día en el centro escolar. Estas competencias están referidas a capacidades personales transferibles, que se enmarcan dentro de un paradigma de cualidades personales. Tales competencias deben cumplir cuatro requisitos básicos. Han de ser: a) medibles; b) demostrables; c) significativas; y d) aplicables. Los directores y directoras deben reunir un conjunto de 3 tipos de competencias: competencias de la gestión común, competencias de la gestión educativa y competencias específicas para el cargo y la organización que dirigen.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar el liderazgo pedagógico del directivo, a través de un proceso de formación, acción y reflexión, en el marco de desarrollo profesional docente que contribuya al mejoramiento de la calidad en el aula y la escuela.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Potenciar en los directivos un liderazgo pedagógico en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, orientadas hacia el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula.
2. Fortalecer en directivos y docentes el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras en el aula y en la escuela, que incidan en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de niñas y niños de educación básica regular.
3. Potenciar en directivos la necesidad de crear, desarrollar y mantener una cultura y clima organizacional en sus escuelas, que favorezca una visión compartida entre docentes, padres y estudiantes para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.
4. Promover en los directivos y docentes una cultura reflexiva de evaluación permanente del proceso educativo, que comprenda a nivel del aula: la evaluación de los aprendizajes de niños y niñas y la evaluación del desempeño docente; a nivel de escuela, la evaluación institucional.

### **3. PLAN TEMÁTICO.**

#### **3.1 AREA : LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

##### **3.1.1 OBJETIVO:**

Promover a través del liderazgo de los directivos, cambios en las prácticas pedagógicas de los docentes que favorezcan el mejoramiento en las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

##### **3.1.2 CONTENIDOS TEMATICOS:**

###### **A) Liderazgo Pedagógico:**

- Significado, tipos, estilos
- Criterios para un liderazgo pedagógico
- Cualidades de un buen líder pedagógico
- La dirección y el proceso de cambio
- La motivación y el autoestima
- La comunicación efectiva en la escuela

###### **B) Aprendizaje efectivo en el aula:**

- Experiencias de aprendizaje efectivo en el aula, uso del tiempo y recursos de apoyo.
- Prácticas pedagógicas que propician aprendizajes efectivos en el aula. □
- Metodologías activas y recursos para el aprendizaje en el aula
- Reflexión Crítica sobre la práctica pedagógica
- Investigación -Acción en el Aula y la escuela
- Expectativas claras y explícitas del director sobre los docentes

###### **C) Prácticas pedagógicas innovadoras en el aula**

- Implementación del Proyecto de Innovación Pedagógica, PIP (diagnóstico, objetivos, actividades, aplicación de metodologías, desarrollo, evaluación).
- Elaboración de instrumentos de evaluación de los aprendizajes
- Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño docente, planes de desarrollo profesional docente y de mejora institucional.



## **3.2 AREA: ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

### **3.2.2 OBJETIVO:**

Potenciar en los directivos la necesidad de mantener una cultura y clima organizacional que favorezca una visión compartida entre docentes, padres y estudiantes para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.

### **3.2.3 CONTENIDOS TEMÁTICOS:**

#### **A) Liderazgo compartido**

- ¿Qué es el liderazgo compartido? (significado, tipos, estilos, trabajo en equipo, relaciones interpersonales).
- La inteligencia emocional y formación de equipos de mejora institucional.
- La Participación, su importancia y niveles
- Importancia, compromisos y vinculación del marco Normativo y Legal con la escuela

#### **B) La Gestión Escolar, innovación y mejora institucional**

- Organización escolar, insumos, procesos y resultados (estructura organizativa, principios de organización, criterios de organización, mecanismos de comunicación y coordinación, uso del tiempo, uso del espacio, asignación de grados, perfiles docentes).
- Modelos de Gestión Escolar
- Cambio –Innovación y mejora institucional
- Administración de proyectos educativos y bonos educativos (diseño, desarrollo, evaluación).

#### **C) Herramientas de Gestión Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa.**

- Revisión y análisis del Reglamento Interno y del manual de funciones de la escuela.
- Elaboración de planes y proyectos educativos de mejora a la calidad para incorporarlos en el PEI.
- Elaboración y aplicación de instrumentos para la evaluación de la gestión interna del centro escolar.

### **3.3 AREA : EVALUACION EDUCATIVA:**

#### **3.3.2 OBJETIVO:**

Promover en los directivos una cultura de evaluación sistémica y de uso compartido de la información educativa, administrativa y financiera, que los lleve a la toma de decisiones a favor del mejoramiento de la calidad de la educación en el aula y la escuela.

#### **3.3.3 CONTENIDOS TEMÁTICOS:**

##### **A) Uso de la información educativa y financiera:**

- Información educativa, administrativa y financiera (uso, importancia y utilidad; fuentes de información).
- Monitoreo y seguimiento (importancia, frecuencia e indicadores educativos).
- Rendición de cuentas y entrega de resultados (importancia y utilidad)

##### **B) Evaluación y toma de decisiones en la gestión escolar:**

- Elaboración de un plan de monitoreo educativo y financiero
- Elaboración de instrumentos de monitoreo educativos y financieros
- Elaboración de informes educativos, administrativos y financieros
- Elaboración de presupuestos integrados.
- Elaboración de diagnósticos y propuestas de mejoramiento.

### **3.4. AREA: INFORMÁTICA EN LA EDUCACIÓN**

#### **3.4.1 OBJETIVOS:**

Potenciar las habilidades tecnológicas del directivo en su escuela y mejorar los mecanismos de información institucional.

#### **3.4.2 CONTENIDOS TEMÁTICOS:**

##### **A) Conceptos y aplicación de herramientas básicas:**

- Windows: ventana, icono, maximizar, minimizar, cortar, copiar, pegar.
- Accesorios, panel de control, buscar, ejecutar y explorador de Windows.
- Manejo básico del procesador de texto.
- Manejo de programas básicos Word, Excel, Power Point
- Manejo , búsqueda y consulta de información por Internet
- Diseño de página Web
- Mecanismo de comunicación por correo electrónico

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS Y DE ORGANIZACIÓN.**

El tiempo dedicado a cada tema estará distribuido en un 50 % de horas presenciales y el resto de trabajo independiente por lo que deben garantizarse los materiales bibliográficos necesarios para el auto estudio y la solución de tareas docentes desarrolladoras, las que propiciarán la preparación para los debates y el informe que deberán rendir a partir del registro de experiencias que desarrollarán entre los encuentros presenciales.

Debe prevalecer como forma de organización docente los talleres y las clases prácticas en las que se exploten los métodos del trabajo en grupo.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN.**

La evaluación será sistemática atendiendo a la participación de los cursistas y la calidad de las intervenciones, así como los aportes individuales y colectivos que realicen mediante el trabajo de grupo.

Como trabajo final se presentará por equipos un sistema de criterios para evaluar la capacidad de dirección a partir de sus vivencias como evaluadores.

## 11. Referencias bibliográficas

1. ARAHUANA, M. A y RIOS, J.E (2011) El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63
2. ARANA, M. E. (1998) Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú.
3. GIL (1998). "El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.
4. HIDALGO M. Menigno (1996). Cómo formular objetivos y actividades. Edición INADEP- Instituto de Apoyo y Desarrollo Pedagógico. A.C. Lima – Perú.
5. NAMO DE MELLO, G. (1992). "La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas". En: Ezpeleta y Furlan (comp), La gestión pedagógica de la escuela, Santiago de Chile.
6. FARRO CUSTODIO, Francisco. Gerencia de Centros Educativos – Hacia la Calidad Total. Editorial Centro de Proyección Cristiana. Lima – Perú 1995.
7. PEDRAJA, J y RODRIGUEZ, E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol 12, N° 2 Chile, p. 63
8. PEÑA, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Avila. Caracas, Venezuela, p, 70
9. PÉREZ, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82
10. PÉREZ, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5
11. SÁNCHEZ MORENO, Guillermo y DIAZ, Hugo (1984). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 1era. Edición. Editorial San Marcos Lima – Perú.
12. SEVILLANO, Z. (2006) “INTERVENCIÓN EDUCATIVA INTEGRAL Y SU IMPACTO EN LAS PRACTICAS DE HIGIENE DE MANIPULADORES DE ALIMENTOS DE IQUITOS, AÑO 2005 – 2006”. Iquitos Perú. 2006.
13. TELLO YAHUARCANI, Palmira. PIZANGO PAIMA, Rusel Américo (2003) “La gestión directiva y el bienestar estudiantil en centros educativos secundarios

estatales – iquitos - 2002”. Tesis. Escuela de Post Grado de La Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.

14. [es.wikipedia.org/wiki/Programa](http://es.wikipedia.org/wiki/Programa)
15. [web.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-28407-201-1-DO_TOPIC.html)
16. [mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html](http://mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html)
17. SIME, L. Teoría y Diseño Curricular, Lima – Perú. 2003.
18. EL PERUANO. D.S. N° 009-2005-ED
19. EL PERUANO. D.S. N° 009-2005-ED
20. CALERO PEREZ, Mavilo. Administración Gerencial del Centro Educativo. Editorial Abedul. Lima – Perú 1996.
21. ALMEYDA (2006) Manual Teórico – Práctico de Gerencia estratégica Educativa. Editado por LOMAS – P. Lima – Perú. I Edición.
22. GALLEGOS, V. (1999) Cómo Formular el Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional, Lima – Perú.
23. Resolución Suprema N° 001 – 2007 – ED. Aprueban “Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú”
24. Acuerdo de Consejo Regional N° 095 – 2003 – SO – GRL. Aprobación del Proyecto Educativo Regional.
25. La UGEL Maynas, solo cuenta con un Documento de Trabajo, bajo el título: Proyecto Educativo Local.
26. D.S. N° 009 – 2005 – ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.
27. ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999) Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
28. Antes se llamaba DCB incluso en el DS -009. pero cambia la denominación en la R.M. N° 0667-2005-ED (07 – Nov. 2005) y N° 0710-2005-ED. (01-12-05) y la fe de erratas. Orientaciones y Normas Nacionales para la gestión de las Instituciones Educativas de educación Básica y educación Técnico – productiva 2006.
29. BRAVO, E. Proyección de la formación profesional. Madrid, 1998, p. 68
30. GIL, G. Bases y propiedades para la reestructuración curricular universitaria. Lima – Perú, 1998, p. 27
31. HUERTAS, W. Currículum Universitario. Chiclayo – Perú, 1998, p. 152
32. Ibid. p. 153 - 154

33. CRISÓLOGO, A. Compendio de Tecnología Educativa. Perú, 2000, p. 75 – 77.
34. CASTRO, R. Didáctica Universitaria. Lima – Perú, 2002, p. 516 – 518
35. HUERTAS, W. Ob cit (24) p. 157 – 160
36. NIST, S. Teacher – Directed Comprensión Strategies. USA, p. 37
37. AVILA, R. B. Introducción a la Metodología de la Investigación. Perú, 1998, p. 23
38. HERNANDEZ, Roberto et al (2010) Metodología de la Investigación Científica. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 78

## 12. Anexos

- Anexo 01: Matriz de Consistencia
- Anexo 02: Instrumentos de Recolección de Datos

**Anexo 01**  
**Matriz de Consistencia**

**Título: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”**

**Autor: ROBERTO RAMOS RUIZ**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>¿En qué medida un programa de capacitación para directores sobre la base de dimensiones e indicadores definidos contribuye a mejorar la capacidad de gestión de dirección de los directivos de Educación Básica Regular en la ciudad de Iquitos – 2014?</p> <p>¿Es posible que una propuesta de programa de capacitación para directores, sobre la base de dimensiones e indicadores definidos, contribuya a mejorar la capacidad de gestión de Dirección de los directivos de Educación Básica de la ciudad de Iquitos – 2014?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la situación en que se encuentra la Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar la Gestión Institucional de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.</li> <li>✓ Evaluar la Gestión Pedagógica de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.</li> <li>✓ Evaluar la formación docente de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.</li> <li>✓ Proponer un programa de capacitación para mejorar la capacidad de gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014.</li> </ul>	<p>Ha : La Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra adecuado.</p> <p>Ho : La Gestión de los Directivos de Educación Secundaria Básica de la Ciudad de Iquitos durante el año 2014 se encuentra no adecuado.</p>	<p>Gestión de los Directores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión Institucional</li> <li>2. Gestión Pedagógica</li> <li>3. Gestión Administrativa</li> </ol>	<p>La investigación de acuerdo al propósito será de tipo aplicada porque se aplicará los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato y los resultados servirán para la aplicación mediante la propuesta de un programa de Gestión de los Directores.</p> <p>De acuerdo al alcance la investigación será de tipo descriptivo porque se describirá la situación en que se encuentra la variable en estudio: Gestión de los Directores.</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b></p> <p>El diseño general de la investigación será el no experimental y el diseño específico será el descriptivo transversal.</p> <p>Será no experimental porque no se manipulará la variable Gestión de los Directores.</p> <p>Será descriptivo transversal porque se recolectará los datos en el mismo contexto y en un mismo momento para luego analizarlos.</p> <p>El diseño es:</p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <span style="font-size: 2em; margin-right: 20px;">M</span> <span style="font-size: 2em;">O</span> </div> <p>Donde: M : Muestra en quienes se va a realizar el estudio O : Observación a la variable: Gestión de los directores.</p> <p>Los pasos que se seguirán en el estudio serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la observación a la variable.</li> <li>2. Procesar o sistematizar los datos o información.</li> <li>3. Clasificar la información o datos, organizándolos en cuadros y presentarlos en gráficos.</li> <li>4. Analizar e interpretar la información o datos.</li> </ol> <p><b>Población.</b> La población objetivo estará constituida por todos los directivos y jerárquicos (Director, Sub – Director Técnico Pedagógico) del tercer nivel de educación básica estatal de la ciudad de Iquitos que hacen un total de 30.</p> <p><b>Muestra.</b> La selección de la muestra será del tipo no probabilística por que el grupo de directivos y jerárquicos ya están conformados constituyendo el 100 % de la población en estudio, es decir por los 30 directivos del tercer nivel de educación básica estatal de la ciudad de Iquitos.</p> <p><b>Técnicas de Recolección de Datos</b></p> <p>La técnica que se empleará en la recolección de datos será la encuesta porque se observará el hecho o fenómeno (Gestión de los directores) en forma indirecta.</p> <p><b>Instrumentos de Recolección de Datos</b></p> <p>El instrumento de recolección de datos será el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas, el que será sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.</p> <p><b>Procesamientos de la Información</b></p> <p>La información será procesada en forma computarizada empleando el paquete estadístico computacional SPSS versión 21 en español y MINITAB sobre la base datos, cuyos resultados serán clasificados para la elaboración de cuadros y su representación en gráficos.</p> <p>El análisis e interpretación de la información se realizará empelando el análisis descriptivo</p> <p>(Frecuencia, promedio (<math>\bar{X}</math>), porcentaje (%))</p>





DOCTORADO EN EDUCACIÓN  
“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA  
CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014”

ANEXO N° 02  
CUESTIONARIO

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

**I. PRESENTACION**

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA DE LA CIUDAD DE IQUITOS – 2014” el estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Educación.

En tal sentido le agradezco su colaboración. La información que nos proporcione es confidencial.

Muchas gracias.

**II. DATOS GENERALES**

1. País de Procedencia del Turista:

2. Sexo :  M  F

3. Permanencia en Iquitos en la presente visita:      Días   
Semanas   
Meses

4. Fecha :

**III. INSTRUCCIONES**

- Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndalas marcando con un aspa (X) de acuerdo a tu apreciación

**IV. CONTENIDO**

GESTION INSTITUCIONAL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL		SI FUERTE	POCO MEDIANAMENTE FUERTE	NO DÉBIL
1	IDENTIDAD			
	1.1.	La visión explicita las aspiraciones y metas futuras de la Institución Educativa		
	1.2.	La misión explicita la razón de ser de la Institución Educativa		
	1.3.	Define los valores que asume la institución		
		( $\bar{x}$ )		
2	DIAGNÓSTICO			
	2.1.	El diagnóstico externo tiene en cuenta el entorno local, regional y nacional		
	2.2.	El diagnóstico interno considera la gestión educativa: Pedagógica, Administrativa, Institucional		
	2.3.	El diagnóstico considera información cuantitativa y cualitativa		
		( $\bar{x}$ )		
3	PROPUESTA PEDAGÓGICA			
	3.1.	La Propuesta Pedagógica considera los siguientes elementos		
		A Ideario		
		B Principios educativos o pedagógicos		
		C Objetivos		
		D Metas		
		E Perfil del educando		
		F Perfil del docente		
		G El diseño curricular: Elementos y procesos		
		H Lineamientos para la programación curricular, los procesos del aprendizaje, evaluación, uso de recursos didácticos, tutoría		
	3.2.	La propuesta pedagógica es coherente con los problemas identificados en el diagnóstico		
	3.3.	La propuesta pedagógica considera la visión, la misión y valores asumidos por la institución		
	3.4.	La propuesta pedagógica se enmarca en el enfoque del diseño curricular		
	3.5.	La propuesta pedagógica es coherente con el enfoque del DCN de EBR		
		( $\bar{x}$ )		
4	PROPUESTA DE GESTIÓN			
	4.1.	La propuesta de gestión institucional considera lo siguiente:		
		A Enfoque de la gestión		
		B Principios de la Gestión		
		C Los procesos de la gestión		
		D Estructura organizativa		
	4.2.	La propuesta de gestión es coherente con los problemas identificados en el diagnóstico		
	4.3.	La propuesta de gestión considera la visión, misión y valores asumidos por la institución		
	4.4.	La propuesta de gestión se constituye como un soporte de la propuesta pedagógica		
		( $\bar{x}$ )		

GESTIÓN PEDAGÓGICA		SI FUERTE	POCO MEDIANAMENTE FUERTE	NO DÉBIL
1	PROGRAMACIÓN ANUAL: Contiene			
	1.1. Datos informativos: Área, Grado			
	1.2. Presentación			
	1.3. Propósito de grado			
	1.4. Temas transversales			
	1.5. Capacidades fundamentales			
	1.6. Organización de unidades didácticas			
	1.7. Orientaciones didácticas			
	1.8. Orientaciones para la evaluación del aprendizaje			
	1.9. Bibliografía			
				( $\bar{x}$ )
2	UNIDAD DE APRENDIZAJE: Contiene			
	2.1. Información general: Nombre de la unidad. Área. Grado. Duración			
	2.2. Justificación: qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar.			
	2.3. Tema transversal			
	2.4. Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.			
	2.5. Valores y actitudes			
	2.6. Estrategias de aprendizaje: Actividades.			
	2.7. Medios y materiales			
	2.8. Tiempo			
	2.9. Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos			
	2.10. Bibliografía			
				( $\bar{x}$ )
3	PROYECTO DE APRENDIZAJE: Contiene			
	3.1. Información general: Nombre. Grado. Duración			
	3.2. Justificación. Qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar			
	3.3. Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.			
	3.4. Valores y actitudes.			
	3.5. Estrategias de aprendizaje. Actividades			
	3.6. Recursos: medios y materiales, financieros			
	3.7. Tiempo			
	3.8. Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos.			
	3.9. Bibliografía			
				( $\bar{x}$ )
4	MÓDULO DE APRENDIZAJE: Contiene			
	4.1. Información general: Nombre. Área. Grado. Duración.			
	4.2. Justificación: Qué se va a realizar. Cómo se va a realizar. Para qué se va a realizar.			
	4.3. Aprendizajes esperados: Capacidades. Contenidos.			
	4.4. Valores y actitudes.			
	4.5. Estrategias de aprendizaje: Actividades.			
	4.6. Medios y materiales			
	4.7. Tiempo			
	4.8. Evaluación de los aprendizajes: Indicadores. Técnicas e instrumentos.			
	4.9. Bibliografía			
				( $\bar{x}$ )
5	SESIÓN DE APRENDIZAJE: Contiene			
	5.1. Aprendizajes esperados: tomados de la unidad didáctica, formuladas en términos de capacidad y actitudes, considerando capacidad específica y contenido diversificado.			
	5.2. Estrategias de aprendizaje (actividades): Explicita los procesos de motivación permanente, procesamiento de la información, evaluación del aprendizaje (inicio, proceso, salida) metacognición. Permite desarrollar las capacidades específicas previstas en el aprendizaje esperado, previsión de materiales que se utilizará para realizar la sesión. Posible de realizar en el tiempo programado.			
	5.3. Evaluación del aprendizaje. Los indicadores de evaluación se relacionan con los aprendizajes esperados. Están formulados considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición. Los ítems de evaluación están formulados en función de los indicadores. La evaluación presenta técnicas e instrumentos.			
				( $\bar{x}$ )

FORMACION DOCENTE		SI FUERTE	POCO MEDIANAMENT E FUERTE	NO DÉBI L
1	FORMACION GENERAL			
	1.1.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos para comprender la posición del hombre frente al mundo físico		
	1.2.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos sobre la relación entre los seres humanos.		
	1.3.	Las asignaturas de formación general te proporcionaron conocimientos sobre la problemática de la región y país.		
		( $\bar{x}$ )		
2	FORMACIÓN PROFESIONAL BÁSICA			
	2.1.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre ciencias de la educación		
	2.2.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre tecnología educativa		
	2.3.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre gestión educativa institucional		
	2.4.	Las asignaturas de formación profesional básica te proporcionaron conocimientos sobre innovación e investigación		
		( $\bar{x}$ )		
3	FORMACIÓN PROFESIONAL ESPECIALIZADA			
	3.1.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre el niño y el adolescente		
	3.2.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre gestión educativa en el aula		
	3.3.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre didáctica específicas		
	3.4.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre problemas del aprendizaje		
	3.5.	Las asignaturas de formación profesional especializada te proporcionaron conocimientos sobre psicología cognitiva		
		( $\bar{x}$ )		
4	PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES			
	4.1.	Las prácticas pre profesionales te permitieron observar situaciones de aprendizaje		
	4.2.	Las prácticas pre profesionales te permitieron realizar situaciones de enseñanza-aprendizaje		
	4.3.	Las prácticas pre profesionales te permitieron asumir la responsabilidad del docente en el aula		
	4.4.	Las prácticas pre profesionales te permitieron realizar acciones de promoción y desarrollo comunal		
		( $\bar{x}$ )		
5	ACTIVIDADES			
	5.1.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Música, danza, canto		
	5.2.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Artes gráfico – plásticas		
	5.3.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Dramatización, teatro, títeres		
	5.4.	Tu formación profesional fue completada con actividades de: Actividades de educación física y recreación		
		( $\bar{x}$ )		
6	TUTORÍA			
	6.1.	En tu formación profesional recibiste conocimientos sobre las estrategias a realizar en la orientación a los educandos en lo personal, académico y social		
	6.2.	En tu formación profesional recibiste conocimientos sobre las estrategias de tutoría dirigido a educandos		
		( $\bar{x}$ )		