

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACION
Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
CON MENCIÓN EN GESTION EDUCATIVA



"RELACION ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTION INSTITUCIONAL Y
EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCION
PUBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS
EN EL AÑO 2013"

Tests para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

AUTOR:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

ASESOR:

Lic. M. Sc. Germán Vargas Saldaña

Tarapoto - Perú

2018



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**“RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y
EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN
PÚBLICA INDUSTRIAL N°029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL
AÑO 2013”.**

**Tesis para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

ASESOR:

Lic. M. Sc. Germán Vargas Saldaña

Tarapoto - Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**“RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y
EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN
PÚBLICA INDUSTRIAL N°029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL
AÑO 2013”.**

**Tesis para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

Sustentado y aprobado el 01 de febrero de 2018, ante el siguiente jurado:

A blue ink signature of Efraín De la Cruz Bardales Zapata, written over a dotted line.

Lic. M. Sc. Efraín De la Cruz Bardales Zapata
PRESIDENTE

A blue ink signature of Carlo Espinoza Aguilar, written over a dotted line.

Lic. M. Sc. Carlo Espinoza Aguilar
SECRETARIO

A blue ink signature of Luis Eduardo Rodríguez Pérez, written over a dotted line.

Blgo. M. Sc. Luis Eduardo Rodríguez Pérez
MIEMBRO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**“RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y
EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN
PÚBLICA INDUSTRIAL N°029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL
AÑO 2013”.**

**Tesis para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

El suscrito declara que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y forma.

.....
Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

EJECUTOR

.....
Lic. M. Sc. Germán Vargas Saldaña

ASESOR

Declaratoria de Autenticidad


Juan Guillermo López Avellaneda, identificado con DNI N°42857215, egresado de la Sección de posgrado de la Facultad de Educación y Humanidades, del Programa de Maestría en Ciencias de la Educación; mención en Gestión Educativa, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la Tesis titulada: **“RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N°029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013”**.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 01 de diciembre del 2018.


.....
Juan Guillermo López Avellaneda
DNI N°42857215



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	LOPEZ AVELLANEDA JUAN GUILLERMO		
Código de alumno :		Teléfono:	948407974
Correo electrónico :	Avellaneda007@hotmail.com	DNI:	42857215

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	EDUCACION Y HUMANIDADES
Escuela Profesional de:	PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	RELACION ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N°029 DE LA CIUDAD DE JUJUY EN EL AÑO 2013
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

14, 09, 2018



.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

© Juan Guillermo López Avellaneda 2018

Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A mis queridos padres, por encaminarme en el sendero de la luz que solo el conocimiento, la sabiduría, la experiencia y la práctica de la disciplina puede dar.

Juan Guillermo

AGRADECIMIENTO

A Dios, cuyo aliento de vida inspira valor y me da sabiduría para tomar decisiones asertivas en situaciones difíciles de mi vida.

A los docentes de la UNSM, Facultad de educación y Humanidades-Rioja, porque me guiaron de cerca hacia el desarrollo de capacidades y al logro de metas reales reflejadas en mi perfil profesional

Juan Guillermo

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	3
1.1. Objeto de la investigación	3
1.2. El problema central.....	7
1.3. Objetivos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas	11
2.2.1. Principios de la gestión escolar.....	11
2.2.2. Principio fundamental de la administración de recursos humanos.....	12
2.2.3. Los objetivos de la administración de recursos humanos.....	13
2.2.4. Teoría de la gestión educativa	13
2.2.5. Teoría de la gestión institucional.....	15
2.2.6. Teoría de la gestión estratégica.....	17
2.2.7. La gestión educativa de calidad	23
2.2.8. Dimensiones de la gestión educativa.....	24
2.2.9. Los procesos de la gestión educativa.....	27
2.2.10. Escuelas de calidad	29
2.2.11. El trabajo en equipo	32
2.2.12. Aspectos del trabajo en equipo	34

2.2.13. Características de los equipos de alto desempeño	35
2.2.14. Potencialidades del trabajo en equipo	36
2.2.15. Redes de trabajo.....	38
2.2.16. Cómo promover un profesionalismo colectivo	39
CAPÍTULO III Antecedentes	47
MATERIALES Y MÉTODOS	47
3.1. Hipótesis	47
3.2. Variables.....	47
3.3. Tipo y diseño de investigación	50
3.4. Población y muestra.....	51
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	51
3.6. Procedimientos de investigación	52
3.7. Técnicas de análisis de datos	52
CAPÍTULO IV	53
RESULTADOS Y DISCUSIONES	53
4.1. Resultados.....	53
4.2. Discusión	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	68
Anexo N° 01 escala para la medición de la calidad de la Gestión Institucional	69
Anexo N° 02 Ponderación de los ítems para escala de Gestión Institucional	72
Anexo N° 03 Escala para medición del Manejo del Trabajo en Equipo	73
Anexo N° 04 Ponderación de los ítems para escala de Trabajo en Equipo.....	75
Anexo N° 05 Constancia de Investigación	76
Anexo N° 06 Validación de Instrumento	77

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de la variable 1	48
Cuadro 2: Operacionalización de la variable 2.....	50
Cuadro 3: Resultados sobre la variable calidad de la gestión Institucional.....	54
Cuadro 4: Resultados sobre la variable manejo del trabajo en Equipo	56
Cuadro 5: Resultados consolidados de ambas variables	58
Cuadro 6: Integración de resultados consolidados de ambas Variables	60
Cuadro 7: Frecuencias observadas.....	60
Cuadro 8: Frecuencias esperadas	61
Cuadro 9: Frecuencias observadas vs frecuencias esperadas	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Dimensiones de la gestión educativa.....	26
Gráfico 2: Subdimensiones de la gestión educativa	26
Gráfico 3: Ciclo de Deming.....	27
Gráfico 4: Los procesos de la gestión educativa	28
Gráfico 5: El trabajo en equipo.....	34
Gráfico 6: Redes de trabajo	38
Gráfico 7: Etapas del trabajo en equipo.....	44
Gráfico 8: Resultados sobre la variable calidad de la gestión Institucional	55
Gráfico 9: Resultados sobre la variable manejo del trabajo en Equipo.....	57
Gráfico 10: Resultados consolidados de ambas variables	59

RESUMEN

La calidad de la gestión en las instituciones educativas, desde una percepción general, depende, en gran medida, de la habilidad del Director para dirigir las. Pero dicha habilidad no está centrada, de ninguna manera, en la individualización de la gestión institucional; sino, al contrario, en la puesta en práctica de criterios inclusivos que den marcha al trabajo colectivo, haciendo parte de un proyecto común de desarrollo, a todos los miembros de la comunidad educativa.

Nuestra investigación se encaminó hacia el esclarecimiento de la coexistencia de dos variables fundamentales presentes en los conceptos actuales de la gestión estratégica de las instituciones educativas, por un lado el nivel de calidad en dicha gestión y, por otro, el manejo del trabajo en equipo como estrategia fundamental en la conducción institucional estudiada desde la percepción de los docentes.

El contexto de nuestra investigación se situó en la Institución Educativa Pública Industrial N° 029 de la ciudad de Yurimaguas, logrando la participación de 20 docentes, a los cuales aplicamos dos cuestionarios, un cuestionario correspondiente a la variable calidad de la gestión educativa con un total de 28 ítems y otro cuestionario correspondiente a la variable manejo del trabajo en equipo con 11 ítems.

La explicación de los resultados evoluciona desde el plano descriptivo, en base al análisis e interpretación de sumatorias generales y promedios, hasta el análisis correlacional mediante el cruce de los resultados para determinar el coeficiente final, que, en nuestro caso se presentó con un valor menor a los estandarizados, lo que se interpretó como una ausencia correlacional entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo.

La situación contradictoria correlacional que se evidenció tiene una explicación que se encuentra en la indiferencia que el Director muestra por el buen trabajo en equipo para el cumplimiento de su labor administrativa, prefiriendo aprovecharlo para el cumplimiento de otras tareas; dejando a la gestión institucional en el plano de la individualidad de la autoridad administrativa.

Palabras claves: Gestión educativa, administración educativa, trabajo en grupos, educación, pedagogía, Yurimaguas, Loreto, Perú.

ABSTRACT

The quality of management in educational institutions, from a general perception, depends, to a large extent, on the ability of the Director to direct them. But this ability is not focused, in any way, on the individualization of institutional management; but, on the contrary, in the implementation of inclusive criteria that give way to collective work, making part of a common project of development, to all the members of the educational community.

Our research was directed towards the clarification of the coexistence of two fundamental variables present in the current concepts of the strategic management of educational institutions, on the one hand, the level of quality in said management and, on the other, the management of teamwork as fundamental strategy in the institutional conduction studied from the perception of the teachers.

The context of our research was located in the Public Educational Institution No. 029 of the city of Yurimaguas, with the participation of 20 teachers, to which we applied two questionnaires, a questionnaire corresponding to the quality variable of educational management with a total of 28 items and another questionnaire corresponding to the variable management of teamwork with 11 items.

The explanation of the results evolves from the descriptive level, based on the analysis and interpretation of general and average summations, until the correlation analysis by crossing the results to determine the final coefficient, which, in our case, was presented with a lower value to the standardized, what was interpreted as a correlational absence between the quality of institutional management and the management of teamwork.

The correlational contradictory situation that was evidenced has an explanation found in the indifference that the Director shows for the good work in team for the fulfillment of his administrative work, preferring to take advantage of it for the fulfillment of other tasks; leaving the institutional management in the plane of the individuality of the administrative authority.

Keywords: Educational management, educational administration, work in groups, education, pedagogy, Yurimaguas, Loreto, Peru.



INTRODUCCIÓN

Actualmente, los enfoques de la gestión institucional se encuentran orientados por los lineamientos del pensamiento estratégico como concepción general y como herramienta técnica para transformar cualitativamente las organizaciones sociales.

Es que la globalización del conocimiento ha creado redes cada vez más complejas en el proceso de la generación de productos de calidad basados en el intercambio experiencial que ponen a prueba los talentos individuales y sus posibilidades de fusión en el desempeño grupal.

Entonces el trabajo en equipo se ha convertido en un proceso existencial de la gestión institucional de las escuelas, tal como lo remarcan (Dalin y Rust, 1990), sugiriendo la dinamización de los roles de los integrantes, para lo cual consideran que la figura clave es el Director quien tiene que propiciar la participación de la comunidad laboral de la organización, creando equipos de trabajo para aprovechar las potencialidades individuales de sus integrantes, en pro de la configuración de instituciones educativas cada vez más eficientes.

Se parte el informe de tesis describiendo nuestro objeto de estudio en el Capítulo I, contextualizándolo en la génesis de la problemática de la gestión institucional como eje fundamental de la calidad educativa en nuestro país y en nuestra región.

En el Capítulo II se realiza una revisión bibliográfica primero histórica estableciendo algunos antecedentes que preceden a nuestra investigación y con las cuales se encuentran teóricamente relacionadas. Luego enmarcamos teóricamente nuestro objeto de estudio describiendo desde un punto explicativo y asumiendo una postura crítica a los fundamentos de la gestión escolar y educativa tanto en sus principios como en sus procesos hasta establecer una fusión conceptual con el trabajo en equipo como un componente de suma importancia en la gestión de las instituciones educativas.

En el Capítulo III corresponde a la parte metodológica de la investigación, en el cual se precisan las hipótesis, las variables, el tipo y diseño de la investigación; así como la población y muestra, además de los procedimientos e instrumentos que permitieron la operativización de la medición de las variables.

En el capítulo IV se organizan sistemáticamente, los resultados encontrados, siguiendo los procedimientos generales de nuestro diseño, permitiéndonos establecer las discusiones del caso, que nos permitieron el esclarecimiento de las coincidencias y de las contradicciones encontradas.

La parte final de la presente investigación corresponde a las conclusiones generales del proceso de indagación en el capítulo V, en el que se pudo sustentar la contradicción actual existente entre las variables en el contexto estudiado, porque a pesar de existir un buen nivel de la promoción del trabajo en equipo, esta herramienta se está utilizando en actividades distintas a la gestión de la institución educativa. Situación que crea la necesidad de aportar sugerencias que direccionen mejor el manejo de las variables en el proceso ejecutivo de la gestión educativa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de la investigación

En este marco científico, la gestión educativa se constituye por la materialización de los principios generales de la gestión y de la educación en las organizaciones escolares como una de las instituciones matrices de la práctica educativa de un contexto social determinado. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción específico.

Murillo (1993) indica que toda búsqueda de alternativas de solución a los enormes problemas actuales de la educación en el país, tiene que empezar con una mirada retrospectiva para identificar las tendencias de su desarrollo y así poder avizorar el futuro. Conde (2006) indica que la función actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la institución con el fin de alcanzar tales objetivos de manera óptima y acorde con los nuevos avances de la ciencia.

La búsqueda de nuevas y mejores acciones en las organizaciones educativas, en las últimas décadas, ha estado dirigida al aumento de la participación, de la autogestión y del trabajo en equipo, como forma de responder a nuevos espacios, con sentido de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre sus miembros, dando entrada a nuevas alternativas de respuestas a un escenario multicultural y global. Desde luego, esto exige en las organizaciones educativas, la creación de las condiciones para propiciar las respuestas requeridas. Y esto, pasa entonces por cuidar las relaciones de trabajo que se desarrollan en ellas, donde las formas cuentan y son muy importantes como modeladoras del ser de las cosas que queremos lograr. Quizás una manera en la que podemos expresar esto es mediante la frase muy conocida, humanizar la organización cuya característica fundamental es que gira entorno el ser humano.

Cada día se hace más imperiosa la necesidad de trabajar en conjunto, teniendo una visión compartida del qué y cómo hacer el trabajo y sobre todo de cómo hacer ese trabajo en conjunto y que sea verdaderamente productivo. Sabemos, a través de la mirada que damos a la cotidianidad de las tareas, la dificultad que surge cuando de trabajar en equipo se trata.

Surgen inconformidades, conflictos que no se resuelven y un gran número de sin sabores que descalifican la posibilidad real de trabajar en conjunto, generándose en los integrantes del equipo una gran desconfianza. Y ¿por qué esto acontece? si decimos que somos seres sociales por excelencia?

Las dificultades para trabajar en equipo están descritas ampliamente en la literatura especializada en el tema y aunque existen propuestas de mejora para solventar las dificultades, la utilidad de tales propuestas no se evidencia como una mejora sustancial y duradera del desempeño del equipo y persisten las barreras que impiden el aprendizaje y el desarrollo organizacional.

Son, por tanto, los cambios sociales que se han experimentado en el nuevo orden mundial de la globalización, los que determinan y precisan demandas educativas que respondan a la realidad actual. Cambios sociales que exigen a su vez cambios educativos, de ahí la necesidad de las adaptaciones que periódicamente deben realizarse en los sistemas de nuestros países. Indudablemente la dirección viene siendo uno de los ejes fundamentales en torno a los cuales gira una organización y, como tal, los centros educativos. Parece evidente que en el proceso formativo del profesorado no se ha reforzado suficientemente a los enseñantes para ser miembros eficaces de una organización, formándoles para la colaboración o el trabajo en equipo. Tampoco parece que se haya acertado plenamente con los sistemas de capacitación, selección y acceso a la función directiva que favorezcan la promoción y el desarrollo de aquellas conductas colaborativas.

Los equipos mediante los cuales se desarrolla fundamentalmente el trabajo colaborativo deben ser instancias para mejorar las prácticas docentes, gestoras o investigadoras en beneficio de nuestros alumnos. Pero una norma de gestión democrática que hay que tener en cuenta es que el trabajo en equipo no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados; se precisa de unas personas que lideren el proceso de una manera más atractiva, creativa y dinámica de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Los directivos escolares suelen tener más tiempo que los demás para visualizar los problemas y acostumbran a tener una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y son, en suma, por el lugar que ocupan, la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo. Múltiples aportaciones relacionadas con los resultados de investigaciones relativas a

corrientes de estudio como son el Desarrollo Basado en la Escuela o el Programa de Desarrollo Institucional (Dalin y Rust, 1990), entre otros, sugieren que para que se produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares es indispensable que existan, además de instancias externas que los apoyen, un motor interno que los dinamice y facilite. Los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración. Crear las condiciones para el trabajo en equipo es responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente de quienes dirigen (Bell, 1992). Por otra parte, son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en aquella organización. Crear equipo es una de las primeras tareas que asumen los directivos que trabajan en organizaciones eficientes.

Por eso actualmente en muchos contextos sociales se apuesta por los sistemas de trabajo basados en la capacidad, el compromiso y el conocimiento de las personas, es decir apuestan al trabajo en equipo. Hoy se habla mucho del trabajo en equipo, el que aparece como una necesidad y como una exigencia. Sin embargo en la práctica resulta difícil conseguirlo. La capacidad de trabajar en equipo de una manera operativa y eficaz es una asignatura pendiente de casi todas las organizaciones. Sin embargo si se logran constituir equipos de trabajo y hacer un trabajo conjunto en equipo es posible que las organizaciones tengan mayores posibilidades de logros inmediatos.

Uno de los cambios ejes en los sistemas de gestión de los recursos humanos en las organizaciones viene siendo el énfasis puesto en las personas. Es el factor estratégico para su desarrollo y su capital más importante. El ejercicio de la dirección centrado en su personal se considera como el valor social y estratégico por excelencia. La organización y planificación se realiza contando con el potencial que poseen las personas, incluye políticas de formación y actualización, retribución y reconocimiento de la labor de todos los empleados.

Las personas son consideradas como el elemento fundamental de dinamización y cambio de las organizaciones, de aquí que una gestión considerando este factor, incrementará su capacidad de generar conocimiento, impulsará la innovación y el cambio, y, en síntesis, logrará organizaciones más competitivas, referente en entornos cercanos y remotos. Las organizaciones son y valen por las capacidades y competencias de su personal y la política de crecimiento del mismo. En este contexto, analizar las necesidades, el potencial de la

organización, impulsar la formación, reconocer el trabajo bien hecho son elementos básicos de una organización moderna. Desde esta perspectiva, la función del director es fundamental, es agente imprescindible para implantar estas políticas y lograr la participación de las personas, impulsadas por una buena planificación estratégica que sea capaz de adaptarse a los cambios, siendo motor de los mismos.

Estas formas de gestión centradas en las personas no sólo repercuten positivamente en la organización, en la escuela, en la Universidad o cualquier otro centro, sino que logran motivar al personal, posibilitando su crecimiento y consiguiendo una mayor satisfacción en los agentes fundamentales de las organizaciones. Cualquier modelo de gestión de recursos humanos precisa una planificación de los mismos en el contexto actual acorde con sistemas tecnificados. No han sido precisamente las organizaciones educativas ejemplo de ello, si bien los centros cumplían con sus funciones, explícita o implícitamente consideradas. Pero en la actualidad se han superado estas concepciones de buenas intenciones y se precisa una planificación que parta de lo que posee y establezca un plan para ir alcanzando los resultados deseados y previstos, acordes a la realidad y a las posibilidades de cada centro, con un plan a corto medio y largo plazo que parta de un diagnóstico, prevea estrategias, acciones, tareas, recursos, personas, niveles de competencias requeridas y, en consecuencia, formación necesaria, entre otros elementos.

Uno de los cambios más relevantes en la gestión de los recursos humanos que ha entrado con fuerza en las organizaciones es el denominado **Modelo de Gestión de Competencias**, incrementándose progresivamente su interés y pasando de ser un modelo relacionado específicamente con la selección de personal a ampliar su campo de aplicación a otras áreas de recursos humanos. Las competencias están relacionadas con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, entre otras, que determinan el éxito profesional en la resolución de tareas, ya que es en la práctica o en la acción donde se manifiestan.

El trabajo en equipo es aplicable y necesario en cualquier organización, y resulta una condición indispensable en el ámbito educativo si buscamos la implantación de un sistema de gestión de la calidad. El trabajo en equipo es una estrategia que facilita los procesos de gerenciamiento de la calidad, ya que uno de los factores del proceso indispensable en una institución educativa son las personas, quienes ejecutan las tareas tanto en las áreas que comprenden las actividades pedagógicas y técnicas como en las actividades de apoyo administrativo. Este factor del proceso (las personas) puede interferir favorable o

desfavorablemente en el resultado de cada proceso (que en el caso de una institución educativa son esencialmente servicios) que se lleva a cabo en la misma. El trabajo en equipo es una estrategia válida y necesaria, ya que impulsa la conjugación armónica de los factores de un proceso: las personas, el equipamiento, los materiales, los métodos o procedimientos y el medio ambiente, lo que redundará en que el resultado del proceso o sea un producto/servicio que cumpla con los requisitos, permitiendo planificar para asegurar la atención de las necesidades de las personas, como así también mantener y mejorar la calidad de los productos/servicios que se producen o prestan.

1.2. El problema central

Relación entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.

1.3. Objetivos

a) Objetivo General

Determinar la relación entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.

b) Objetivos específicos

- Analizar los niveles de manejo del trabajo en equipo en el proceso de gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.
- Determinar los factores incidentes en el manejo del trabajo en equipo en el proceso de gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.
- Proponer estrategias de trabajo en equipo en el proceso de gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. Antecedentes

El lugar que ocupan en la actualidad las organizaciones en la evolución social y su constante restructuración han hecho de la idea de la movilización del elemento humano en una estructura hacia los objetivos propuestos. Constituye una de las ideas centrales de la evolución social que han marcado nuestro tiempo, tanto así que, el tema central de la teoría de la gestión está centrado en la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

Ideas entorno a este tema han seducido a la intelectualidad del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI. Es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en “La República” de Platón se encuentra la misión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en “La Política” de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Aristóteles consideraba al ser humano como un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común. Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental.

Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza la comunidad educativa en cada institución escolar bajo la orientación

de un líder o gerente.

En el marco de este pensamiento se define a la gestión como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con su centro escolar y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la gestión es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo. Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración

no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para una gestión de calidad es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

En los modelos de la gestión institucional contemporánea los desafíos de descentralización de los sistemas educativos, exige actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios. Para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, especialmente, de las escuelas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable.

De esta manera, la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Es por ello que la “Gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria.

Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa” (Universidad Pedagógica Nacional: “Línea de Gestión Educativa”. (Documento de trabajo, febrero de 2002).

Conviene hacer énfasis que los actores de la gestión educativa son seres humanos constituyentes de comunidades educativas, donde se construyen aprendizajes, tal como lo plantea Santos Guerra: “Si hablo de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, me estoy refiriendo, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos” (Santos 2000).

Para encaminar a la organización escolar hacia el logro de los objetivos colectivos de la comunidad educativa hay que seguir lo que Echeverría (1994: 135) señala: cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de sus comportamientos individuales posibles, así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones.

Estudios sobre escuelas exitosas, según Murillo (2004), demuestran que los logros alcanzados en estas instituciones se producen por el efecto de un proceso de gestión de las mismas que trasciende lo estrictamente administrativo. Entre las características que identifican a las mismas encontramos: son escuelas cuyas prácticas demuestran trabajo en equipos, fijan o establecen objetivos y metas comunes, promueven la cooperación, practican y viven valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Principios de la gestión escolar

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Los principios generales de la gestión educativa, son las siguientes:

- a) **Gestión centrada en los alumnos:** el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- b) **Jerarquía y autoridad claramente definida:** para garantizar la unidad de la acción de la organización.

- c) **Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones:** implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- d) **Claridad en la definición de canales de participación,** para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.
- e) **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización,** consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- f) **Coordinación fluida y bien definida,** para mejorar la concordancia de acciones.
- g) **Transparencia y comunicación permanente,** al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- e) **Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo,** para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

2.2.2. Principio fundamental de la administración de recursos humanos

El principio fundamental de la administración de recursos humanos es: mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Bonache y Cabrera (2004) consideran los siguientes principios generales para la gestión de los recursos humanos:

- **Énfasis en la importancia de los recursos humanos:** Los recursos humanos son una importante fuente potencial de ventaja competitiva.
- **Perspectiva a largo plazo:** La gestión de recursos humanos tiene que desarrollarse con una visión a largo plazo en la que el criterio de eficiencia consista en maximizar la contribución de los trabajadores a la organización
- **Papel crítico de los directivos “de línea”:** La gestión de recursos humanos es responsabilidad de todos y cada uno de los directivos, no solo de los expertos en personal.
- **Diseño estratégico de las políticas de recursos humanos:** *Alineación.* Las políticas de recursos humanos han de estar bien adaptadas al contexto de la organización. *Consistencia.* Las políticas de recursos humanos deben complementarse entre ellas.
- **Conexión con el rendimiento institucional:** La gestión de recursos humanos ha de incrementar el valor económico de la empresa.

2.2.3. Los objetivos de la administración de recursos humanos

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2.4. Teoría de la gestión educativa

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo, tal como señala Inés Aguerro todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta a la **gestión** como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, **gestión** y **administración** no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

En lo referente a la acepción de **gestión educativa** está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones.

Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo. En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Actualmente los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios. Para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, especialmente, de las escuelas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable. Diferentes son las acepciones de gestión, en el diccionario se encuentra: “Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”, (Diccionario de las Ciencias de la Educación), consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo”. Pozner (2000), enuncia que: “Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

De esta manera, la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que

multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

De la caracterización realizada de la gestión educativa, conviene hacer énfasis en que los actores son seres humanos de comunidades educativas, donde se construyen aprendizajes, tal como lo plantea Santos (2000), “si hablo de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, me estoy refiriendo, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos”.

Es así que se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria.

2.2.5. Teoría de la gestión institucional

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una Empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal. Para dirigir a sus subordinados con efectividad, toda dirección debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación

- La coordinación
 - Las Comunicaciones, y
 - El liderazgo.
- a) **La autoridad:** Se encuentra amparado por el aspecto normativo y el aspecto personal, el normativo es a través de un documento de nombramiento (memorando, resolución, oficio, etc.) y el aspecto personal determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad. La autoridad, es la columna vertebral de la organización, sin ella no puede haber gestión empresarial.
- b) **La motivación:** Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.
- c) **La coordinación:** La coordinación es un proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.
- d) **Las comunicaciones:** Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc. El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.
- e) **El liderazgo:** El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva , intelectual y social.

2.2.6. Teoría de la gestión estratégica

En 1957 Selznick presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de

formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales. El estratega tendrá que ejercer un liderazgo dominante, unitario y planificado con los directivos, en busca de un cambio súbito y profundo en la organización.

La escuela de gestión estratégica de posicionamiento fue presentada a mediados de los años 70 por Schendel, basándose en disciplinas como la historia militar, la organización industrial y la economía. Evalúa los elementos con que se cuenta para competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento. Esta escuela es adecuada para una organización estructurada y de rendimiento simple, estable y consolidado en el tiempo, sobre la cual el estratega pueda cuantificar beneficios, costos, ganancias y pérdidas. También es útil en empresas segmentadas y globales para la evaluación de sus procesos internos. Cualquier organización que tenga ventajas competitivas se adapta a este liderazgo para producir cambios graduales en la organización.

A partir de 1971 Allison dio a conocer la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso. Esta gestión se adecua a un entorno donde impera la agresividad y las malas prácticas, por ejemplo organizaciones divididas, desafíos políticos, bloqueos económicos y culturales, o empresas que se han propuesto dominar su segmento de mercado. En su agresividad, estratagemas encubiertas y acciones cooperativas, para transformar gradualmente la organización que está gestionando.

La escuela de gestión estratégica cultural fue presentada por Rhenman y Normann a fines de los 60 en Suecia, basándose en elementos de la antropología para interesar a personas con sensibilidad social y espiritual. Intenta conservar y perpetuar los logros organizacionales. Esta gestión rescata los valores, las convicciones y los mitos que unen y dan sentido a una situación organizacional. El estratega cultural ejerce un liderazgo centrado en la importancia que los grupos humanos y los individuos dan a sus símbolos, para producir cambios ideológicos en la estructura colectiva. Por su parte, la escuela de gestión estratégica ambiental dada a conocer por Hannan y Freeman señala que en las relaciones humanas “todo depende”. ¿Y de qué depende? Del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones y de la adaptabilidad de sus componentes. Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla. Esta escuela es adecuada para las etapas finales de instituciones o empresas, cuando su ciclo vital se acerca

al final; el estrategia ambiental se enfrenta a liderazgos improductivos que contrastan con la exigencia de la organización, y busca modificar hábitos muy arraigados buscando progresos graduales.

El enfoque de gestión estratégica se materializa mediante el ejercicio de la **dirección estratégica** y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces.

La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno. La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas.

Sin embargo, la mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante la elaboración de estrategias, por tanto, se puede definir a ésta como un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo a las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa.

Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución, concentrado en la estrategia se puede realizar en el marco de la planeación estratégica.

Después del desarrollo de la ciencia de la dirección es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática. Por otra parte, en el pasado, las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día el entorno no lo permite, debido a los cambios globales en la política, la economía, en el desarrollo tecnológico, y en los valores que alteran el ambiente de las organizaciones.

De acuerdo con Rodríguez (2005), el proceso de cambio de política y modo de actuación de la organización ante el cambio, puede ser más o menos complicado. De acuerdo con Alemany y Rodríguez (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

a) Diagnóstico estratégico

- Revisa las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno.

- Identifica las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado.
- Define las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización.

b) Desarrollo estratégico

- Acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada.
- Asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización.

c) Administración del proceso

- Formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado.

d) Presupuesto estratégico

- Regular el flujo de los fondos disponibles
- Analizar las posibilidades de captar recursos
- Establecer el ritmo del proceso de cambio
- Privilegiar las inversiones inteligentes.

Para García (2001), la estrategia da una visión de futuro con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentra en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables: Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios, y tiene un impacto final importante. Como se puede observar cada definición refleja los aspectos esenciales en los cuales su autor se basa, pero en todas existen elementos comunes, algunos de ellos son: Toda estrategia es una "intención", una "toma de decisión", reflejada en un "conjunto de objetivos o metas" (proyección al futuro), posición, perspectiva y sus correspondientes "actividades" y "recursos necesarios" (plan, estrategia) para alcanzar un "equilibrio dinámico con su entorno" (competir). Esto refuerza la complejidad que tiene el concepto. , lo cierto es que cualquier acepción amplia del término que se tome conduce a afirmar que toda empresa que compite posee una estrategia, ya sea explícita (deliberada, formal) o implícita (espontánea, emergente).

Estrategia es imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos y lleva implícito minimizar la incertidumbre, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones y a ello no quedan exentas las escuelas del país.

Las instituciones escolares asumen una función básica en el sistema socioeconómico en cualquier país: la formación de las nuevas generaciones, proporcionándole a la sociedad lo que ésta como demanda necesita. Sin embargo, cada una de ellas constituye un sistema en sí misma, por cuanto están constituidas por un conjunto heterogéneo de personas y grupos que presentan características psicológicas, sociológicas y culturales distintas con intereses y motivaciones no coincidentes, lo que hace que adopten actitudes y comportamientos diferentes.

Para que la escuela funcione bien es preciso que su organización escolar permita las relaciones entre los distintos grupos e individuos y se armonicen sus intereses, para lo cual es necesario transformar a las personas en un sistema social coherente, dotado de sentido, de eficiencia y eficacia. Para lograrlo ha de tener la dirección estratégica como fundamento de su gestión y la planeación estratégica como forma de actuar.

De acuerdo con esto, queda claro que el liderazgo educacional, asociado a los correctos métodos de comunicación profesional garantizará el desarrollo estratégico de la institución, lo cual exige del líder combinar flexibilidad y estabilidad, o lo que es lo mismo fusionar elementos contrapuestos. Sánchez y Alonso (1994) consideran que para lograrlo es preciso que se cumplan los objetivos de largo alcance previamente propuestos mediante una concepción estratégica; y señalan que esa concepción estratégica exige tres enfoques que se complementan:

- a) **Enfoque de sistema:** Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde dentro del sistema y sus relaciones con el entorno. Se logra con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- b) **Enfoque de contingencia:** Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde el entorno y sus relaciones con el sistema. Se logra con el análisis de las oportunidades y amenazas que se presentan en la organización.
- c) **Enfoque de cambio:** Dado por las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio. Se logra combinando los dos enfoques anteriores.

Analizando lo antes expuesto, se puede valorar que la estrategia de un centro educacional requiere de un enfoque de sistema, puesto que un centro educacional - como toda organización - responde a la estructura de sistema de ahí que las acciones, sobre cualquiera de sus elementos componentes, modifican o afectan a los demás. Este enfoque requiere un diagnóstico interno que revele las fortalezas y debilidades del centro educacional como

punto de partida de la estrategia. Por su parte el enfoque de contingencia, es el reconocimiento del centro como sistema abierto, en el sentido de que desde el ambiente externo impactan sobre él diferentes fuerzas y tendencias que condicionan la interrelación del centro educacional con su entorno. De acuerdo con este enfoque el centro educacional proyecta su estrategia considerando las oportunidades y amenazas que se presentan desde el exterior, lo que hace que este enfoque sea una prolongación del enfoque sistémico.

Es necesario que, en la dinámica de la situación actual, en el momento de elaborar y planificar las estrategias se tengan en cuenta en un centro educacional, los siguientes aspectos:

- **Política educativa vigente**, es el establecimiento de las normas por las cuales se rige todo el quehacer educativo de todo un período educativo, ya sea a corto a mediano o a largo plazo.
- **Teoría pedagógicas contemporáneas**, incluyendo aquellas que se refieren a los modelos de gerencia educacional, sin perder de vista el carácter social que tiene la escuela y que ésta se constituye en sí misma en un sistema abierto de múltiples interrelaciones.
- **Cambios tecnológicos**. No sólo los ya acontecidos, sino también aquellos que de acuerdo con los resultados de la actividad científica se prevé ocurran en el marco de tiempo para el cual se está concibiendo la estrategia.
- **Necesidades de la sociedad**: Determinadas por los modelos económicos existentes en un momento dado, así como su tendencia futura; presiones de la comunidad interpretada como las demandas de ésta a la escuela y el nivel educacional alcanzado a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías, los resultados de la ciencia y el desarrollo de una cultura general integral en la que juegan un papel fundamental los Programas priorizados de la revolución.

Esto presupone la construcción de escenarios que se correspondan con esas tendencias reales. Sólo el dominio de la dinámica de la situación actual permite descubrir y utilizar las tendencias y por esa vía influir en los escenarios futuros en los que la escuela como institución seguirá jugando su papel principal.

Para Betancourt (2006), la conversión de una organización, hacia la realización de procesos de gestión estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla:

- a) Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de gestión estratégica es una **visión** clara de adonde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida.
- b) El segundo proceso clave de la gestión estratégica son los **valores nucleares**. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización. Cada empresa debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de la misma, cuál es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano.
- c) El tercer elemento es la **misión**, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete. La importancia de conocer la misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso produce una gran frustración de la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás.
- d) El cuarto elemento clave es la **estrategia del negocio**. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la visión, la misión y los valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

Por otro lado, diferenciaremos la planificación y la gestión estratégica. Si bien la gestión estratégica, al igual que la planificación estratégica coinciden en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, como para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar, existen algunas importantes diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la gestión estratégica siempre involucra de alguna manera algunos aspectos importantes de planificación estratégica, pero su alcance tiene un ámbito de mayor alcance.

2.2.7. La gestión educativa de calidad

La gestión educativa de calidad, se basa en las corrientes de escuelas eficaces, que

localizan sus políticas en el aprendizaje. Requiere de autonomía y descentralización en la toma de decisiones para la acción. Supone pensamiento sistémico y estratégico (reflexión y toma de decisiones), liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional, implica compromiso y responsabilidad. Por eso para lograr una gestión educativa de calidad es necesario que haya un clima organizacional, un buen liderazgo y conducción, planificación de tareas y distribución de trabajos, y la optimización de recursos humanos, materiales y tiempo, vale decir, la calidad de los procesos educacionales.

2.2.8. Dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones son los planos de la acción en que se desenvuelve los procesos de gestión que son complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea (Frigerio y otros 1992) con cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

a) La dimensión institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación

en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (UNESCO 2011).

b) Dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

c) Dimensión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales (UNESCO 2011).

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

d) dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. (UNESCO 2011). También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad,

municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

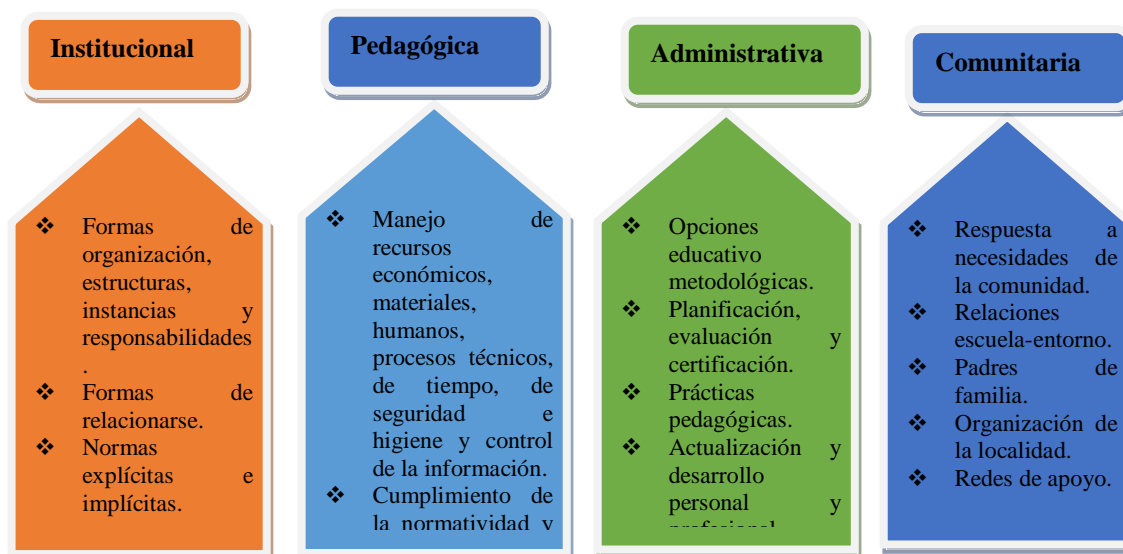


Gráfico 1: Dimensiones de la gestión educativa. (Fuente: UNESCO 2011).

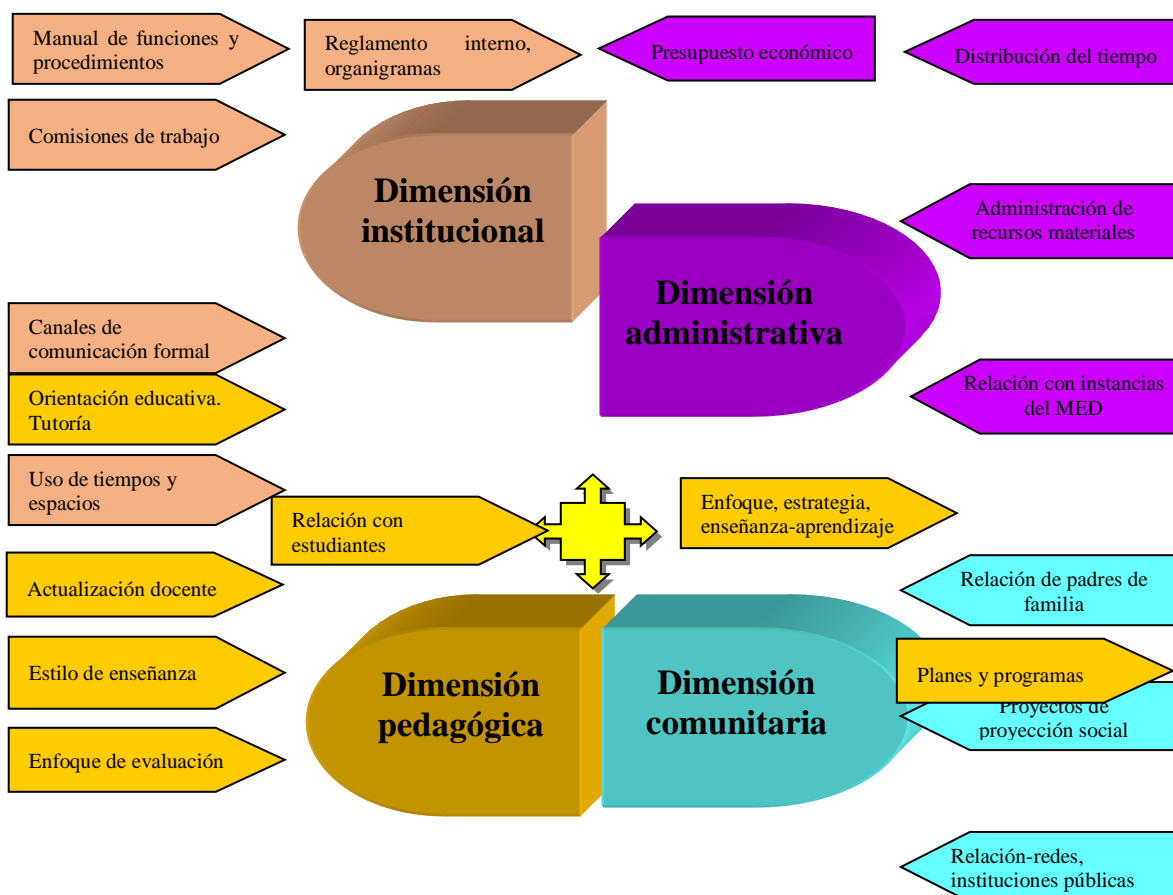


Gráfico 2: Sub dimensiones de la gestión educativa. (Adaptación a partir de: UNESCO 2011)

2.2.9. Los procesos de la gestión educativa.

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontzet, 1983; Chiavenato; 1999; Amarate, 2000; citados en UNESCO, 2011).

Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA)

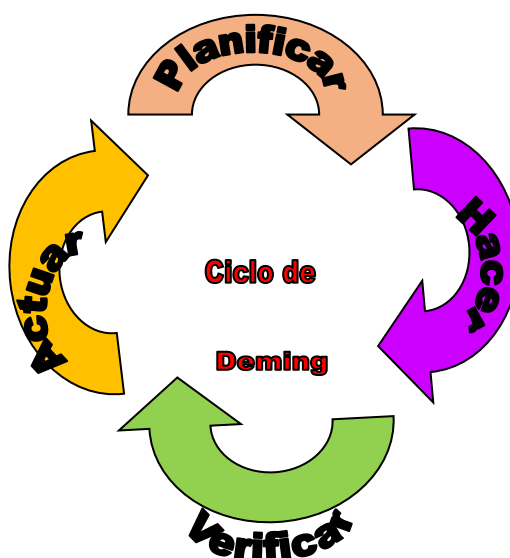


Gráfico 3: Ciclo de Deming. (Adaptación a partir de: UNESCO 2011)

a) Planificación

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein,

Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es “un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”.

Otras aportaciones de interés son las de Yeheskel Dror (1973), AnderEgg (1993) y Mascort (1987). Para el primero, planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles (UNESCO, 2 011).

Para Ander-Egg (1993), planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (UNESCO, 2 011).

b) Ejecución

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

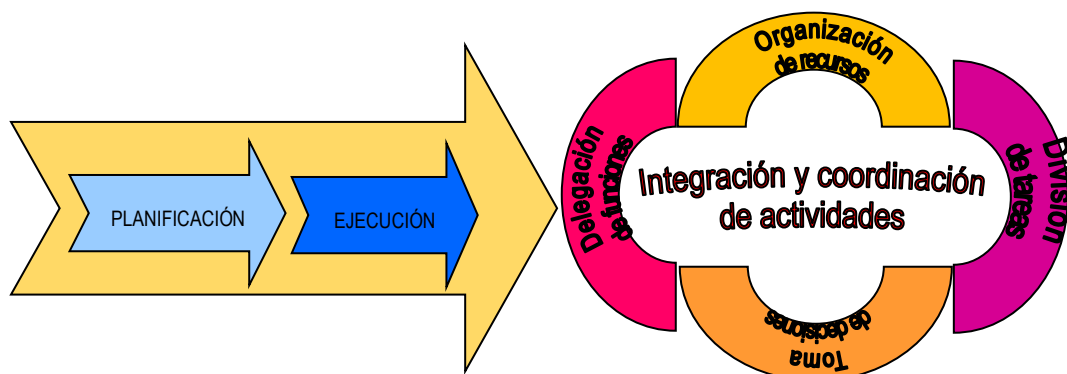


Gráfico 4: Los procesos de la gestión educativa. (Adaptación a partir de: UNESCO 2011)

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

c) **Evaluación y monitoreo**

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

2.2.10. Escuelas de calidad.

En cuanto a las escuelas de calidad Zabalza (2007), señala que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos como:

El clima institucional debe ser motivador para la enseñanza - aprendizaje, donde el maestro debe ser capaz de generar un clima de confianza, apertura y cercanía frente a la diversidad, tanto entre alumnos como también entre docentes.

La sociedad del conocimiento exige la adquisición de habilidades para procesar la información. Por tanto, la didáctica debe estar centrada en los procesos.

Se debe fomentar la cultura de la evaluación. En el caso del educando se debe desterrar la evaluación de la incertidumbre por la formativa. En cuanto al docente, es necesaria la evaluación de su desempeño, tanto en el aula como en la institución. Por ello, su capacitación y monitoreo son importantes.

a) Valores predominantes:

- Partir del respeto a la autoridad hacia una confianza mutua.
- Promover el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.
- Disposición para la atención del educando.
- Motivación para la colaboración y apoyo en la construcción de proyectos y planes de acción para la mejora de la escuela.
- Propiciar la reflexión docente como mecanismo constructivo del quehacer educativo

b) Condiciones necesarias:

- En la institución educativa el aprendizaje se da también entre docentes, el objetivo es que todos aprendan de todos.
- Mantener altas expectativas en el aprendizaje de los estudiantes es tener confianza en el logro de metas y, consiguientemente, confianza en el éxito.
- Aprender del error es aprender a aceptarlo y mejorar lo inicialmente avanzado, con el fin de alcanzar una Institución que aprende.
- Trabajar pensando en la diversidad de los educandos, lo cual permite una comprensión del educando, tanto en su proceso de aprendizaje, como en el desarrollo de sus habilidades.
- Plantear objetivos comunes al personal docente, desterrando el egocentrismo.

c. El papel del director eficiente

- Ser un líder facilitador que resalte la habilidad colectiva de una institución para resolver problemas y realizar mejoras. Esto incluye comportamientos que ayuden a la organización y al cumplimiento metas.

- Ser un líder pedagógico con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, con condiciones y resultados de aprendizaje deseables para los alumnos.
- Ser líder que alcance objetivos en medio de la crisis, que sepa gestionar concertando con todos los involucrados en el proceso educativo.
- Ser líder, desde lo transaccional y transformacional para llevar con eficiencia la organización En tal sentido, teniendo en cuenta los problemas que se presentan especialmente en las Instituciones públicas, planteamos lo siguiente:

- **Una Institución educativa que aprende es una Institución educativa que cambia.** Propiciando entonces, la mejora de la institución educativa desde la institución educativa, es decir, el Director debe valorar a sus docentes como los conocedores directos de los problemas y, a partir de allí, generar soluciones por medio del compartir mutuo de sus saberes.
- **Motivación y reflexión docente.** Generar un clima de confianza, motivando un espacio de reflexión, para evaluar, proponer y dar un cambio en el quehacer docente. La asesoría semanal y la evaluación mensual se convierten en un buen medio para cumplir este fin.
- **Integración frente al enfrentamiento.** Organizar a los maestros para el trabajo compartido, desvaneciendo toda posibilidad natural de roces entre ellos a partir de talleres de sensibilización y convivencia social.
- **Proyectos.** Plantear proyectos de solución a los problemas, desde una óptica integradora, sin ningún sectarismo de las áreas académicas.
- **Actitud docente.** Afianzar en el docente su compromiso con la escuela, con el educando y con la sociedad.
- **Carrera docente:** Afianzar en el docente su condición de líder y ejemplo de sus alumnos. Demostrando ética como persona y de esta manera eficiente en la práctica .Es necesario que las escuelas generen expectativas en el educando, para que así logren insertarlos en la sociedad de la información para la sociedad del conocimiento, generando una institución educativa sólida, y coherente con las necesidades y propuestas educativas (Moreno, 2005).

2.2.11. El trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo *skip*, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes;

- la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas); una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y
- un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Resulta preciso efectuar dos advertencias. Una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera.

En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo; generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo. Porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Con respecto a la segunda advertencia, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales.

Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.



Gráfico 5: El trabajo en equipo

2.2.12 Aspectos del trabajo en equipo.

Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- a) **Los roles de los participantes.** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- b) **La comunicación.** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

- c) **El liderazgo.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.
- d) **La compensación.** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- e) **El compromiso.** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

2.2.13 Características de los equipos de alto desempeño.

- Coherencia en valores básicos: responsabilidad, tolerancia a la diversidad y solidaridad.
- Claridad sobre la finalidad del trabajo.
- Capacidad para concentrarse y generar acciones alternativas.
- Persistencia para alcanzar las metas, a la vez que flexibilidad y creatividad para buscar los caminos adecuados.
- Capacidad para asumir compromisos y para desarrollar la confianza en sus propias fuerzas
- Tenacidad frente a los obstáculos y el avance en pequeños pasos.
- Audacia para alcanzar lo que se desea enfrentando desafíos.
- Clima de confianza para alcanzar los procesos de trabajo.
- Capacidad para reconocer y operar en los conflictos, logrando acuerdos negociados.
- Capacidad para detenerse a examinar cómo se está haciendo el trabajo, aprendiendo de cada experiencia.
- Capacidad de dar cuenta de los resultados de su acción.
- Capacidad para comunicar esos resultados a diferentes públicos y actores.
- Capacidad para trabajar con recursos limitados y aprovecharlos al máximo.
- Capacidad para transferir experiencias propias y tomar experiencias de otros.

2.2.14 Potencialidades del trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Sin embargo, existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Diversos autores afirman que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen en aquellas organizaciones en las que:

- hay claridad en la misión institucional;
- se organiza el trabajo con una lógica de proyectos;
- hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las reuniones de trabajo. Estas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos, sin descuidar o menospreciar las necesidades de los procesos individuales y organizacionales;
- hay capacidad institucional para encarar los conflictos como oportunidades. Los intereses en conflicto se explicitan y son enfocados hacia el logro de consensos y acuerdos de trabajo;

- los problemas son encarados como oportunidades para aprender y dar respuesta a nuevas demandas;
- se valoran la experimentación y la creatividad;
- la organización trabaja por aumentar su capacidad de comunicación y el liderazgo;
- se promueven altos grados de autonomía y responsabilidad;
- se establecen altos estándares de calidad de los servicios, procesos y resultados;
- se establecen procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha;
- los criterios de evaluación del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros;
- los miembros de los equipos tienen la posibilidad de participar en los proyectos desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados; su participación no se restringe a ser simples ejecutores.
- hay conciencia de que la formación y la capacitación permanente, y especialmente el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo y en “tiempo real”, es un potente incentivo para motivar la mayor profesionalidad y responsabilidad;
- se destinan partidas presupuestarias para generar una política de recursos humanos y de formación que contribuya a convocar a los mejores profesionales, dar continuidad al desarrollo profesional y a mantener a los talentosos.

Finalmente conviene apuntar dos cuestiones: por un lado, los equipos no son un fin en sí mismo, son apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo. Por otro, reconocer las potencialidades del trabajo en equipo que favorece una mayor integración y especialización e impulsar alternativas de acción estimulando, entre otras cuestiones:

- la ampliación del compromiso y la responsabilidad,
- el aumento de los logros,
- el acuerdo sobre los parámetros de calidad,
- la resolución de más problemas,
- la toma de decisiones más eficaces,
- una mayor flexibilidad,
- una ampliación del poder creativo y la autonomía, y
- el aumento del sentido de los sujetos en su desempeño.

2.2.15 Redes de trabajo.

Los diferentes equipos de trabajo pueden llegar a conformar una red que, por sus características de flexibilidad y agilidad, se convierta en una alternativa a la organización burocrática vertical. El conjunto de equipos de trabajo permite reorganizar el flujo de poder y de acción con mayor interacción y comunicación, removiendo las prácticas y hábitos rutinarios poco eficaces.

Si hubiera que representar gráficamente el trabajo en equipo, la forma más adecuada sin duda sería la de una red semejante a la del sistema nervioso que revoluciona las relaciones permitidas por la pirámide tradicional.

Al contrario del modelo taylorista, las redes suponen flujos de personas que tienen la capacidad de resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo y a lo ancho de toda la organización educativa, y no sólo en la cúspide del sistema.

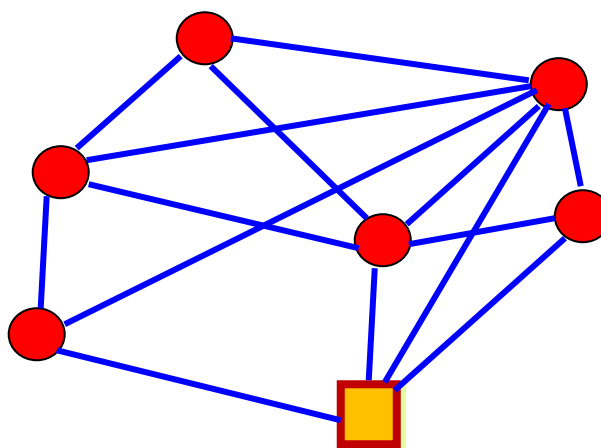


Gráfico 6: Redes de trabajo

En este sentido, una red es un conjunto de informaciones y acciones al servicio de una organización que cuenta con ciertos saberes para encararlas. Las redes pueden concebirse como flujos de personas capacitadas, todas ellas de igual importancia en la articulación de la red.

El trabajo colaborativo impulsado apunta a producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas. La red funciona como un sistema de neuronas activas, como un sistema vivo cuya energía no se detiene, y tiene la posibilidad de generar una alternativa organizacional a las estructuras jerárquicas.

2.2.16 Cómo promover un profesionalismo colectivo.

El trabajo en equipo -que promueva un profesionalismo colectivo- requiere transitar de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y la responsabilidad. Trabajar en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación. Pueden reconocerse prácticas que contribuyen a orientar el trabajo en equipo. Sin la ambición de agotar la totalidad de las prácticas que estimulan y propician la gestación de equipos de trabajo, interesa plantear algunas de vital relevancia. Entre ellas puede mencionarse la necesidad de:

- motivar la transformación de la cultura de trabajo,
- estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración,
- valorizar las reuniones de trabajo,
- articular el trabajo alrededor de proyectos y
- estimular la formación continua de los equipos de gestión.

a) Motivar la transformación de la cultura de trabajo

El espíritu del trabajo en equipo es una cuestión que puede desarrollarse progresivamente. Se requiere de destrezas, aptitudes y competencias profesionales de las personas. Pero se requiere también del encuadre institucional que así lo estimule y valore. En el marco de un proceso que promueva la horizontalidad de las estructuras y motive la transformación de la participación de los actores, el trabajo en equipo precisa valores que estimulen el desarrollo de un carácter democrático en las acciones, los comportamientos y las relaciones con los demás.

Precisa asimismo la conformación de una ética comunicativa que posibilite articular los aportes entre las individualidades y el conjunto. El ámbito del trabajo en equipo supone determinados valores en los que funda su comunicación, como promoción de las relaciones humanas. Si se reconoce que generalmente no se está formado y preparado para instancias de diálogo e interdisciplinariedad, las competencias para trabajar como equipo serán un conjunto de conocimientos y habilidades que deberá ser adquirido seguramente en un complejo proceso. Este aprendizaje necesitará disolver esquemas mentales derivados de la cotidianidad en instituciones de estructura fragmentada y sus consecuencias en las relaciones interpersonales: la falta de participación, dificultades en el diálogo, desmotivación y falta de compromiso.

Posiblemente sea la **tolerancia** una de las cualidades más representativas de una cultura de trabajo democrática; en esa dirección son dos los componentes esenciales del pensamiento y la actitud tolerantes: el reconocimiento de individualidades y la valoración de las diferencias para el enriquecimiento de todos. Es la integración de lo diverso lo que conduce a la consagración de lo democrático. Es más, un equipo podría no tener razón de ser si es formado entre iguales, ya que necesita de la expresión de las diferencias – personales y profesionales- para descubrir los modos en que dichas particularidades pueden enriquecer el trabajo en equipo. La tolerancia a esas diferencias individuales se manifiesta en el respeto por las creencias y las opiniones de los demás.

Formar parte de un equipo requiere la participación comprometida de cada uno de sus miembros. Pero comprometerse profesional y emocionalmente requiere también generar **confianza** en los demás miembros y la **responsabilidad** de todos en el desarrollo del vínculo. En las relaciones interpersonales, la confianza de unos está profundamente ligada a la responsabilidad de otros. Al requerir el desarrollo de confianza por parte de todos los miembros (indispensable para el desarrollo del compromiso), la responsabilidad debe estar distribuida igualitariamente. Justamente, la responsabilidad es otro de los valores que fundan la actividad en equipo ya que su formación significa una transferencia de responsabilidad en el desarrollo de un liderazgo no respaldado por la autoridad. Una responsabilidad compartida es la consideración de que, al poder tomar decisiones, todos pueden afectar la vida de los demás.

El **diálogo** puede ser una herramienta útil a la creación de una nueva cultura de trabajo, ya que de alguna manera el diálogo horizontaliza las posiciones al asumir como supuesto que ambos interlocutores pueden aprender uno del otro. El diálogo debe aspirar a superar la capacidad de un solo individuo que debe comenzar reconociéndose a sí mismo como limitado e incompleto para abordar las problemáticas que lo rodean y reconocer los aportes del otro. Existe una cualidad indispensable para tal reconocimiento: la consideración de que pueden aprender unos de otros. Esto no sólo reafirma las relaciones con los demás sino que, en instituciones habituadas al aislamiento, el diálogo puede redefinir las relaciones. En el diálogo no sólo se pueden captar las diferencias; también se estimula la expresión de dichas diferencias. Si bien en un entorno de equipo conviene a veces acentuar lo positivo, los acuerdos, las coincidencias, un buen ambiente de equipo invitará y posibilitará la manifestación de lo que se está en desacuerdo.

El diálogo supone tres capacidades comunicativas básicas que habrá que desarrollar -según Surdo (1998) y Rozemblum (1998):

- la escucha activa,
- la expresión clara y
- saber dar y recibir feed-back.

Esto posibilita fortalecer los espacios de participación en los que muchos actores puedan contribuir en los procesos de toma de decisiones, ampliar sus marcos de actuación desarrollando su crecimiento tanto individual como profesional y, a la vez, un mayor compromiso organizacional. Fortalecer una gestión educativa participativa supone valorar:

- El aporte de los diversos actores según sus saberes y su pertenencia de origen político o técnico, y requerirá valor e integridad para generar una cultura de trabajo participativa.
- Su integración a las diversas modalidades de percibir y generar la información.
- Su integración a la diversidad de roles y estilos de participación y colaboración con el diseño o la implementación de proyectos.

b) Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración

Estimular la capacidad del trabajo en colaboración supone valorar la iniciativa. La organización en redes construye una trama de saberes desde la base; en ellas prima el movimiento, la cooperación y la creación de nuevas modalidades de ver y hacer "en-con" la realidad educativa. La red permite la multiplicación de la experiencia individual y colectiva, y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación. Para ello será imprescindible un cambio verdadero de las reglas del juego que buscan responsabilidad y capacidad de autoorganización.

Las redes de equipos suponen flujos de personas que tienen la capacidad de resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo y ancho de la organización. Cuando el trabajo colaborativo se pone en marcha, produce una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza, comunicación y respeto por las personas. Es relevante para ello valorar la información, como medio para el cambio y como energía básica del trabajo colaborativo. Los equipos de gestión tendrían que habilitar el trabajo en redes, generando condiciones para la transmisión a toda la red de información valiosa para la acción educativa, que fomente el reconocimiento y el intercambio de

experiencias, que vuelva accesible la información compleja y que aliente la experimentación, como, por ejemplo, en los bolsones duros de fracaso escolar.

El propósito primordial de las redes es superar el aislamiento y la dependencia que arrinconan a los sistemas educativos y a sus actores a la desprofesionalización y estimular el desarrollo de una autonomía interdependiente. Para ello, las redes tienen que ser canales que posibiliten superar la crisis de aprendizaje que transita la organización educativa en general, posibilitando:

- reunir al sistema para que piense y reflexione;
- intercambiar el conocimiento producido por los diversos actores;
- conocer las pautas establecidas sobre lo que quiere lograr, por qué y para qué.
- estimular una cierta conciencia de que en la organización se genere mayor identidad y sentido;
- promover el desarrollo de una profesionalidad, a la vez que eficaz, más libre;
- crear un entramado social y profesional que supere a las estructuras verticales;
- fomentar la comprensión de los propósitos y
- propiciar una mayor “visibilidad” de los actores y de las innovaciones.

Por otra parte, trabajar en conjunto permite la resolución colectiva de problemas educativos y posibilita transitar de los aprendizajes individuales a los aprendizajes compartidos y al aprendizaje organizacional.

c) Articular el trabajo alrededor de proyectos

Una estrategia que puede incentivar el desarrollo del trabajo en equipo es la modalidad denominada trabajo por proyectos. Esta consiste en federar a la persona o a los equipos alrededor de proyectos con claridad las metas que se proponen o los resultados que se desean alcanzar y plantear. Entre otras razones, esta modalidad permite identificar claramente para qué se desarrolla el proyecto, lo que a su vez posibilita realizar una clara convocatoria, reunión e identidad del grupo profesional que se desempeñará en él.

Es posible instaurar la lógica de trabajo por proyectos, tanto en unidades funcionales que ya se vienen desempeñando como tales –los equipos permanentes como en los equipos ad-hoc que se reúnen para implementar acciones más puntuales o a término. Es posible instaurar la lógica de trabajo por proyectos, tanto en unidades funcionales que ya se vienen desempeñando como tales – los equipos permanentes- como en los equipos ad-hoc que se

reúnen para implementar acciones más puntuales o a término.

La lógica de trabajo por proyectos se vincula con la necesidad de ampliar y actualizar la profesionalización de los equipos de gestión que se crean a raíz de las exigencias planteadas por los procesos de descentralización en marcha, así como para atender nuevas demandas o nuevas formas de resolver problemas ya tradicionales en el quehacer educativo. Todo este contexto lleva a los equipos de gestión a asumir un protagonismo mayor en los procesos de elaboración e impulso de las políticas educativas que les exige a su vez nuevos saberes y competencias.

La descentralización posibilita la generación de políticas de mayor impacto específico sin que ello implique dejar de relacionarse con los objetivos diseñados a nivel nacional. Supone, para los equipos de piloteo y gestión de los más altos niveles provinciales, un crecimiento de su autonomía a la vez que implica una mayor capacidad de relacionarse e interactuar -no sólo con las políticas nacionales, sino con las estrategias de otras provincias- a fin de maximizar el impacto de sus propias acciones educativas.

La noción de proyecto implica, ante todo, una dinámica de proyección, un cúmulo de creatividad de visión y de voluntad de cambio de un problema o conjunto de problemas específicos. Es esta una primera cuestión que diferencia al proyecto de la planificación. Así, antes de ser diseñado, un proyecto pasa por una etapa de creación y diseño tan relevante y de tanto peso como su posterior puesta en marcha. Un proyecto comienza entonces por una etapa de creación y sólo después pasa a una etapa de programación. Se trata de promover un proyecto que diseñe una estrategia global de intervención. Esto opera como un espacio de transición entre una realidad educativa compleja -que acarrea fugas de la calidad o la equidad- y otra que se procura alcanzar en una búsqueda de mejoramiento y que se denomina "situación objetivo".

Los proyectos parten siempre del reconocimiento de problemas o situaciones problemáticas. Implican al conjunto coherente de acciones y estrategias que posibilitan modificar una problemática educativa hacia una situación objetivo. Los proyectos, como propuesta global, posibilitan generar estrategias integrales de resolución de problemáticas de la educación.

La lógica de elaboración de proyectos prioriza el reconocimiento claro de un problema a resolver; el conocimiento en profundidad del problema que es necesario encarar a través de

la generación de un diagnóstico que jerarquiza la trama de problemáticas relacionadas. La generación de estrategias alternativas o cursos de acción suponen un posicionamiento claro de los actores y la toma de decisiones sobre las estrategias más adecuadas para resolver un problema dentro de su campo de trabajo y de acción. La puesta en marcha del proyecto, así como su seguimiento permanente y finalmente su evaluación y estudio de impacto, contribuirá a optimizar los resultados de sus acciones.

Desde la perspectiva del equipo de gestión institucional, la puesta en marcha de proyectos implica la articulación de siete etapas fundamentales que comprenden e incluyen diferentes fases y acciones; pero esto no supone que los procesos que de ellos se derivan deban contemplarse de forma lineal, cronológica y sucesiva. Las etapas a considerar son:

- Percepción de una situación problemática.
- Su análisis y diagnóstico.
- Identificación de alternativas de acción.
- Construcción de objetivos.
- Concertación.
- Realización y seguimiento.
- Evaluación y balance.

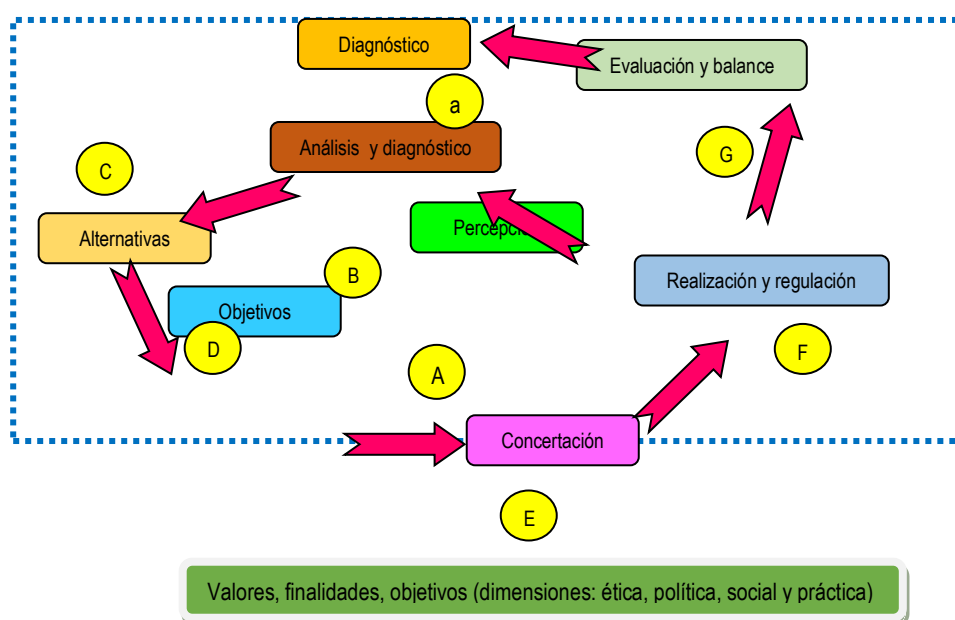


Gráfico 7: Etapas del trabajo equipo

Conviene insistir en que la elaboración de un proyecto requiere múltiples aportes, por lo que no es posible realizarlo sin acuerdos y consensos. La propia elaboración del proyecto

requiere la implicación de los actores. Así como no es posible hablar de equipos de trabajo si no existe un proyecto, tampoco es posible hablar de proyecto si no existe un grupo humano con capacidad e intencionalidad de trabajar en él.

En definitiva, trabajar por proyectos significa hacerlo en torno a un contenido a ser abordado y un conjunto de personas con capacidades para resolverlo. El desafío de la nueva gestión es, entonces, aumentar su potencialidad para desarrollar proyectos con equipos de trabajo.

d) Valorizar las reuniones de trabajo en equipo

Una problemática que puede generarse en esta transición de una cultura de trabajo individual a una cultura que valora un profesionalismo colectivo es la de no desarrollar estrategias coherentes con los cambios que se busca cristalizar.

Uno de los más evidentes problemas que pueden presentarse es el relacionado con las oportunidades de trabajo en equipo: los **espacios de reunión**. La resignificación de los espacios de reunión es una estrategia potente para propiciar un trabajo en colaboración.

Las reuniones de los equipos de gestión son los espacios primordiales para estimular los intercambios, la relación cara-a-cara; en fin, es tiempo-espacio en el que pueden darse múltiples prácticas de comunicación y en el que, como se afirma en el módulo de comunicación, es el espacio de comunicación directa, interactiva, un espacio que genera y que recibe información y en el que se ponen en juego diversos roles.

Pueden registrarse diferentes tipos de reuniones, por ejemplo:

- para establecer las metas del proyecto,
- para definir problemas e identificar sus causas,
- para consensuar estrategias de acción alternativas,
- de seguimiento durante la implementación de un proyecto
- relacionada con el sostén del equipo
- para consensuar las modalidades de acción de un equipo a partir de las metas establecidas.

e) Estimular la formación continua de los equipos de gestión educativa

La generación de un proceso de capacitación continuo y adecuado a las características del trabajo y de los sujetos involucrados se constituye en uno de los presupuestos básicos

para la promoción de un profesionalismo colectivo. Esto alienta la formación de los equipos de gestión en competencias significativas para la impulsión de políticas integrales, tomando en consideración que estos están integrados por sujetos adultos con amplia experiencia en el área.

Este postulado de la formación y capacitación continua de los equipos de conducción lleva a considerar un conjunto de competencias exigidas a sus miembros; y al mismo tiempo requiere que los dirigentes educativos hagan extensivo el desarrollo de estas competencias a otros actores de los procesos educativos: supervisores, directivos de instituciones escolares, docentes entre otros. A simple título enumerativo se enuncian algunas de estas competencias, que, por otra parte, son las que se han detenido a trabajar los diferentes módulos de esta caja de herramientas: aprendizaje continuo, trabajo en redes, creatividad para la resolución de problemas, perspectiva estratégica.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis de investigación.

Existe relación entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.

3.1.2 Hipótesis nula.

No existe relación entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Yurimaguas en el año 2013.

3.2 Variables

3.2.1 Variable 1.

Gestión institucional

a) Definición conceptual.

La **gestión institucional**, es el impulso a la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares (Escalante 2 010).

b) Definición operacional.

Conducción de la institución escolar en la dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en torno al criterio de priorización de las capacidades del factor humano en la gestión para brindar a la sociedad un servicio educativo de calidad.

c) **Proceso de operacionalización.**

Cuadro 1

Operacionalización de la variable 1

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión institucional	Institucional	Estructuras de organización Instancias de organización Distribución de responsabilidades de los actores Formas de relacionarse Establecimiento de normas explícitas de organización Establecimiento de normas implícitas de organización	Constantemente
	Administrativa	Manejo de recursos económicos Manejo de recursos materiales Manejo de recursos humanos Administración de los procesos técnicos Administración del tiempo Manejo de la seguridad Manejo de la higiene Control de la información Control del cumplimiento de normas Supervisión de funciones	Esporádicamente
	Pedagógica	Opciones educativo-metodológicas Planificación Evaluación Certificación Desarrollo de prácticas pedagógicas Eventos de actualización	No se realiza

		Procesos de desarrollo personal y profesional	
	Comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad Relaciones de la escuela con el entorno Relaciones con los padres y madres de familia Relaciones con instituciones de la comunidad Participación en redes de apoyo	

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Variable 2.

Manejo del trabajo en equipo.

a) Definición conceptual.

Formar de conducir a un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa de cara al logro de determinados objetivo y a la realización de actividades orientadas a la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo se realiza con un espíritu de complementación, mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas, y en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio (Macedo y otros, 2002).

b) Definición operacional.

Es la orientación de las habilidades del recurso humano como equipo que se ejecuta estableciendo roles de los integrantes, procesos de comunicación; ejerciendo un liderazgo eficaz, valorando la compensación y estableciendo compromisos de los miembros desde una visión estratégica hacia la concretización de los objetivos de la institución escolar.

c) **Proceso de Operacionalización.**

Cuadro 2

Operacionalización de la variable 2

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Escala
Manejo del trabajo en equipo	Roles de los integrantes	- Conocimiento de funciones - Experiencia de desempeño - Habilidades de desempeño	Constantemente
	Comunicación	- Expresión de acuerdos - Expresión de desacuerdos	
	Liderazgo	- Visualización de los objetivos del grupo - Persuasión motivacional	Esporádicamente
	Compensación	- Económica - Valorativa	No se usa
	Compromiso	- Identificación con propósitos grupal - Sentimiento de pertenencia grupal	

Fuente: Elaboración propia

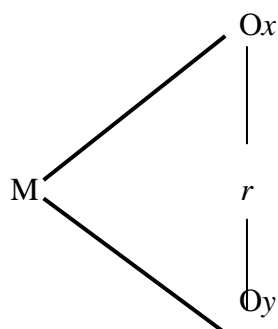
3.3 Tipo y diseño de investigación.

3.3.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación es descriptivo.

3.3.2 Diseño de investigación.

Diseño de Investigación: **Descriptivo correlacional.** Cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

- M = Representa a la población
- Ox = Información acerca sobre la calidad de la gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Rioja
- Oy = Información acerca del manejo del trabajo en equipo en el marco de la gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Rioja
- r = Relación entre las variables de estudio

3.4 Población y muestra.

Sólo se manejó la denominación de **población** puesto que se trabajó en función a la percepción de los 20 docentes de la Institución Pública Industrial N° 029.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Métodos

- a. **Método Cualitativo.** Caracterizada por la naturaleza de las variables a las que necesariamente hay que medir con parámetros cuantificables como los que se dan en una escala.
- b. **Método Cuantitativo.** Por la exigencia de cuantificar los resultados a fin de demostrar las manifestaciones de las variables en índices numéricos.

3.5.2 Técnicas.

Medición de la variable en base a la aplicación de una escala de opinión.

3.5.3 Instrumentos.

Escala valorativa.

3.6 Procedimientos de investigación.

- Diagnóstico de la situación actual de la gestión educativa en la institución educativa.
- Socialización de los objetivos de la investigación.
- Análisis de los resultados.
- Valoración de los resultados.

3.7 Técnica de análisis de datos.

Para el procesamiento de datos se procedió de la siguiente manera:

- a) Análisis descriptivo de la variable x.
- b) Análisis descriptivo de la variable y.
- c) Análisis relacional de las variables x e y ($x \text{---} r \text{---} y$)

El análisis descriptivo se realizó predominantemente en base al cálculo de la media aritmética.

El análisis correlacional se estableció a través del cálculo del coeficiente de correlación denominado “Chi cuadrada”, cuya fórmula general es:

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

f_o = Frecuencia observada de cada celda

f_e = Frecuencia esperada en cada celda

$\sum (f_o - f_e)^2$ = Sumatoria de la diferencia al de las frecuencias al cuadrado.

La f_e que aparece como denominador es la sumatoria total de las frecuencias.

La presentación de los resultados se realiza siguiendo la secuencia de los procedimientos, partiendo de presentaciones tabulares con el uso de cuadros de doble entrada, asociados a gráficos de barra y de polígonos principalmente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Resultados

4.1.1 Análisis descriptivo de los resultados

La recolección de datos de nuestra investigación se realizó teniendo como unidades de análisis a un grupo de 20 docentes de la Institución Educativa Pública Industrial N° 029 de la ciudad de Yurimaguas, con los cuales se aplicó dos cuestionarios para la medición de las variables tanto para la calidad de la gestión institucional como para el manejo del trabajo en equipo. En la primera variable se generaron 28 ítems distribuidos en sus cuatro dimensiones, mientras que en la segunda variable se generaron 11 ítems, distribuidos en sus cinco dimensiones. En ambos instrumentos se consideraron tres opciones de respuesta.

Para presentar los datos se utiliza tabulaciones generales para ambas variables, en las que se detallan sus dimensiones constitutivas. De estas tablas generales se desprende una tabla que consolidan los datos con propósitos de generalización. Los gráficos de barras acompañan a las tabulaciones proyectadas.

Las tabulaciones principales, además de las sumatorias visualizan los promedios y la desviación estándar en cada dimensión de las variables, como punto de referencia de los análisis e interpretaciones respectivas.

La presentación de los resultados concluye con la demostración de la relación asociativa de las variables, recurriendo a la confrontación de los dos grupos de datos consolidados, mediante el cálculo del coeficiente de correlación chi cuadrado (X^2). Son los datos que finalmente se toman como referencia para contrastar las hipótesis de nuestra investigación.

Cuadro 3

Resultados sobre la variable calidad de la gestión institucional.

		CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL											
		Institucional			Administrativa			Pedagógica			Comunitaria		
		a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
I.P.I N° 029	1	5	1	0	3	3	4	0	2	5	0	1	4
	2	5	1	0	7	3	0	4	3	0	3	2	0
	3	6	0	0	10	0	0	7	0	0	4	1	0
	4	0	4	2	0	4	6	4	3	0	5	0	0
	5	2	3	1	0	4	6	0	6	1	0	5	0
	6	2	2	2	1	6	3	1	3	3	3	1	1
	7	3	3	0	4	6	0	4	3	0	1	2	2
	8	3	3	0	2	8	0	2	4	1	1	4	0
	9	6	0	0	10	0	0	7	0	0	5	0	0
	10	5	0	1	9	1	0	4	3	0	5	0	0
	11	0	2	4	0	4	6	0	4	3	0	2	3
	12	2	3	1	7	3	0	0	2	5	0	4	1
	13	2	4	0	0	10	0	1	5	1	1	4	0
	14	3	3	0	2	8	0	0	7	0	0	3	2
	15	2	2	2	0	9	1	0	5	2	0	1	4
	16	6	0	0	5	5	0	2	2	3	3	1	1
	17	5	1	0	8	2	0	4	2	1	3	1	1
	18	3	3	0	4	6	0	6	1	0	2	3	0
	19	3	1	2	2	2	6	1	3	3	0	4	1
	20	0	4	2	0	2	8	0	0	7	0	0	5
	Σ	63	40	17	74	86	40	47	58	35	36	39	25
	X	3.15	2	0.85	3.7	4.3	2	2.35	2.9	1.75	1.8	1.95	1.25
	S	1.9808	1.4142	1.137	3.614	2.904	2.847	2.455	1.917	2.074	1.908	1.605	1.585

En el cuadro 3, corresponde a la distribución de datos extraídos en la Institución Pública Industrial N°029 como resultados luego de la aplicación del cuestionario a 20 docentes participantes. Los datos están distribuidos de una forma tal que se pueden apreciar las cuatro dimensiones componentes de la variable **calidad de la gestión institucional**, cuya fluctuación valorativa va de acuerdo a los tres niveles de respuesta considerados en el instrumento correspondiente, donde: la respuesta **a** corresponde a una presencia en forma **constante** de los indicadores evaluados, **b** corresponde a una presencia **esporádica** de los indicadores evaluados y **c** corresponde a la no presencia de los indicadores evaluados por **no realizarse** en el proceso de gestión institucional. Como base del análisis descriptivo se toma las medidas estadísticas como la sumatoria, la media aritmética y la desviación estándar.

Según las sumatorias obtenidas los mayores valores se repiten en la respuesta **b**, en las dimensiones **administrativa** (86), **pedagógica** (58) y **comunitaria** (39), como expresión de una presencia **esporádica** de los indicadores de la variable; excepto en la dimensión **institucional** donde aparece predominando la respuesta **a**, que expresa la presencia **constante** (63) de los indicadores de la variable, lo que nos deja constatar que la respuesta **a**, ha quedado con valores secundarios en tres de las dimensiones de la variable ya destacadas, relegando a un segundo plano la presencia **constante** de los indicadores de la variable. En cuanto a la respuesta **c**, que sugiere la **no realización** o la no presencia de los indicadores de la variable presentan resultados menores en todas las dimensiones de la variable estudiada.

Si consideramos que todas las sumatorias obtenidas están sustentadas en valores promedios cercanos al intervalo medio (rango) de la menor y la mayor media del grupo, además, de tener las desviaciones muy bajas, encontramos homogeneidad en los resultados, muestra de una tendencia estable en los valores encontrados, hecho que marca el comportamiento de los indicadores y la variable en su conjunto.

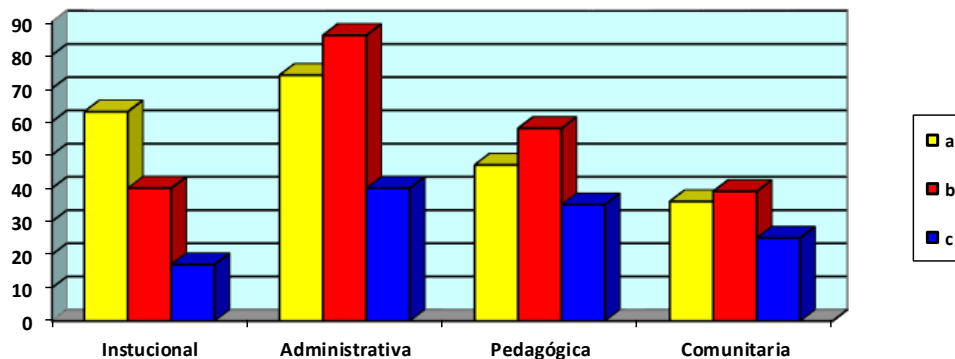


Gráfico 8: Resultados sobre la variable calidad de la gestión institucional (Fuente: cuadro 3)

De acuerdo con el gráfico 8, podemos sostener categóricamente la presencia **esporádica** de los indicadores de la variable **calidad de la gestión institucional** en la Institución Educativa Pública Industrial N°029, por existir mayor predominancia de valores en la segunda alternativa de respuesta (b), en un mayor número de dimensiones. Esta tendencia de las frecuencias encontradas refleja el hecho de que, en el contexto estudiado, existe una **gestión institucional** calificable como de **mediana calidad**.

Cuadro 4

Resultados sobre la variable manejo del trabajo en equipo.

	TRABAJO EN EQUIPO														
	Roles			Comunicación			Liderazgo			Compensación			Compromiso		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
1	3	0	0	0	2	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1
2	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0
3	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
4	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
5	3	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	1	0	1
6	3	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	1
7	3	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0
8	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	0	2	0
9	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
10	3	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	0	2	0
11	1	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2
12	0	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	2	0	0	2
13	0	3	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0
14	0	2	1	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	0
15	0	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	2	0	1	1
16	1	2	0	1	0	1	2	0	0	1	0	1	1	1	0
17	3	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	2	1	1	0
18	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0
19	2	1	0	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0
20	0	3	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2
Σ	34	24	2	25	7	8	8	22	10	7	12	21	11	19	10
X	1.7	1.2	0.1	1.25	0.35	0.4	0.4	1.1	0.5	0.35	0.6	1.05	0.55	0.95	0.5
S	1.3018	1.2397	0.308	0.851	0.587	0.6806	0.821	0.912	0.761	0.745	0.883	0.945	0.826	0.887	0.761

En el cuadro 4, corresponde a la distribución de datos extraídos en la Institución Pública Industrial N°029 como resultados luego de la aplicación del cuestionario a 20 docentes participantes. Los datos están distribuidos de una forma tal que se pueden apreciar las cinco dimensiones componentes de la variable **manejo del trabajo en equipo**, cuya fluctuación valorativa va de acuerdo a los tres niveles de respuesta considerados en el instrumento correspondiente, donde: la respuesta **a** corresponde a una presencia en forma **constante** de los indicadores evaluados, **b** corresponde a una presencia **esporádica** de los indicadores evaluados y **c** corresponde a la no presencia de los indicadores evaluados por **no realizarse** en el proceso del **manejo del trabajo en equipo**. Como base del análisis descriptivo se toma las medidas estadísticas como la sumatoria, la media aritmética y la desviación estándar.

Según las sumatorias obtenidas los mayores valores se repiten en la respuesta **a**, para las dimensiones **roles de los integrantes** (34) y **comunicación** (25), como expresión de una presencia **constante** de los indicadores de la variable; mientras que los valores secundarios se encuentran en las dimensiones **liderazgo** (22) y **compromiso** (19), donde aparece predominando la respuesta **b**, que expresa la presencia **esporádica** de los indicadores de la variable. En el único caso que aparece predominando la respuesta **c**, es en la dimensión **compensación** (21), que sugiere la **no realización** o la no presencia de los indicadores de la variable estudiada.

Tomando en cuenta que todas las sumatorias obtenidas están sustentadas en valores promedios cercanos al intervalo medio (rango) de la menor y la mayor media del grupo, además por mostrar desviaciones muy bajas, encontramos poca variabilidad en los datos, lo que indica la homogeneidad en los resultados, lo que refleja una tendencia estable en los valores encontrados, evidencia que caracteriza genéricamente el comportamiento de los indicadores y la variable en su conjunto.

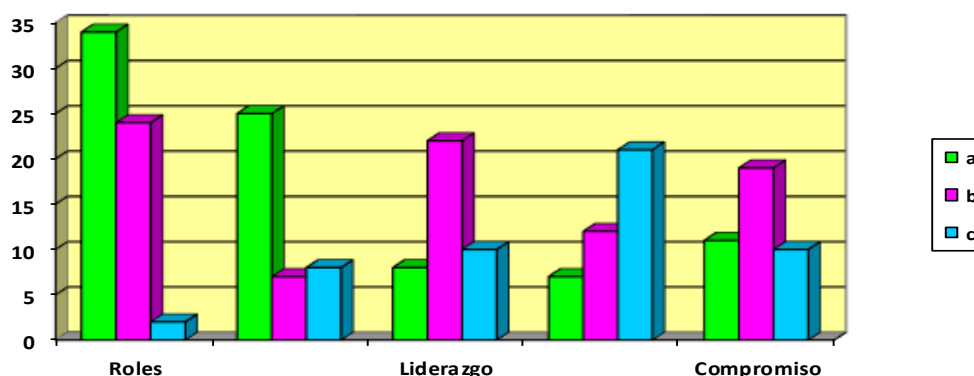


Gráfico 9: Resultados sobre la variable manejo del trabajo en equipo.

(Fuente: Cuadro 4)

Para interpretar lo que el gráfico 9, nos ofrece preliminarmente, es necesario situarnos en un punto ambiguo, ya que se basa en el análisis comparativo de todas las dimensiones de la variable, donde por un lado predomina la presencia **constante** de los indicadores de la variable **manejo de trabajo en equipo** en la Institución Educativa Pública Industrial N° 029 en las dimensiones **roles de los integrantes** y **comunicación** por existir mayor

predominancia de valores en la primera alternativa de respuesta (*a*). En cambio, en las dimensiones **liderazgo** y **compromiso**, pasa a predominar la segunda alternativa de respuesta (*b*), lo que muestra una presencia **esporádica** de los indicadores de la variable. Finalmente en la dimensión **compensación** los resultados también se muestran diferentes, ya que la alternativa *c*, aparece predominando, como muestra de la **no realización** o la no presencia de los indicadores de la variable. Esta tendencia de las frecuencias encontradas en el contexto estudiado, también puede interpretarse como la expresión de un **manejo del trabajo en equipo** calificable como de **mediana calidad**.

Cuadro 5

Resultados consolidados de ambas variables

MEDIDAS	Gestión institucional				Trabajo en equipo			
	a	b	c	(Σ)	a	b	c	(Σ)
Σ	220	223	117	560	85	84	51	220
%	39	40	21	100	39	38	23	100

En el cuadro 5, se ordenan de manera consolidada los datos para obtener una visión general y definitiva de la tendencia tanto de la variable calidad de la gestión institucional, así como del manejo del trabajo en equipo en la Institución Educativa Pública Industrial N° 029.

Aquí se aprecia con mucha claridad que, en la primera variable predominaron las frecuencias para las respuestas *b* y *a* principalmente con un valor acumulado de 223 y 220 respectivamente. En cambio, en la segunda variable la situación se invierte ya que sobresalieron las frecuencias para la respuesta *a* principalmente con un valor acumulado de 85, quedando muy cercanamente, por diferencia de un punto el valor acumulado de 84 de las frecuencias para la respuesta *b*. En ambas variables las frecuencias acumuladas para la respuesta *c*, son las menores y menos significativas.

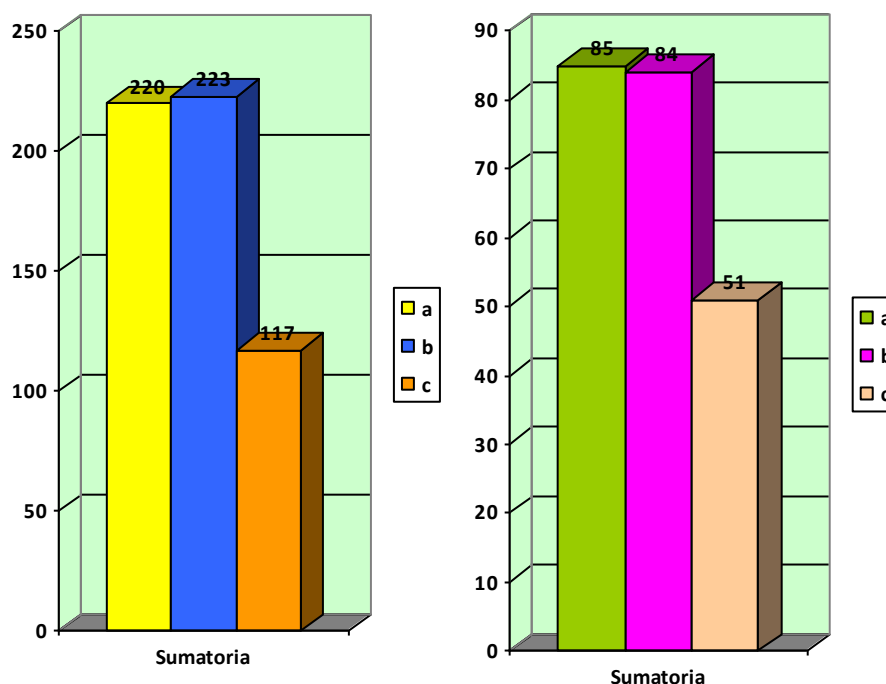


Gráfico 10: Resultados consolidados de ambas variables

Para la primera variable, gráficamente se puede verificar con mayor nitidez la cercanía de valores, con un ligero predominio de la respuesta *b* sobre la respuesta *a*, y notoriamente sobre la respuesta *c*, lo que significa que, en la Institución Educativa Pública Industrial N°029, existe mayormente **mediana calidad** en la **gestión institucional**. Mientras que en la segunda variable, es la respuesta *a* que pasa a destacar ligeramente sobre la respuesta *b*, y marcadamente sobre la respuesta *c*, lo que significa que, en la Institución Educativa Pública Industrial N°029, existe mayormente, un **manejo del trabajo en equipo de buena calidad**.

4.1.2 Análisis correlacional de los resultados

a) Correlación en base a frecuencias consolidadas de ambas variables

Para ambas variables recurrimos a una tabla de contingencia intervalos para valores consolidados.

Cuadro 6

Integración de resultados consolidados de ambas variables

Variables	Respuestas			Σ
	a	b	c	
Gestión institucional	220	223	117	560
Trabajo en equipo	85	84	51	220
Σ	305	307	168	780

Fuente: Tabla 5

En base al cuadro anterior elaboramos la tabla de frecuencias observadas.

Cuadro 7

De frecuencias observadas (Fo)

Variables	Respuestas			Σ
	a	b	c	
Gestión institucional	220	223	117	560
Trabajo en equipo	85	84	51	220
Σ	305	307	168	780

Con los datos del cuadro 7, calculamos las frecuencias esperadas (Fe):

$$Fe_{1,1} = \frac{560 \times 305}{780} = \mathbf{218,97} \qquad Fe_{1,2} = \frac{560 \times 307}{780} = \mathbf{220,41}$$

$$Fe_{1,3} = \frac{560 \times 168}{780} = \mathbf{120,61}$$

$$Fe_{2,1} = \frac{220 \times 305}{780} = \mathbf{86,02} \qquad Fe_{2,2} = \frac{220 \times 307}{780} = \mathbf{86,58}$$

$$Fe_{2,3} = \frac{220 \times 168}{780} = \mathbf{47,38}$$

Cuadro 8

De frecuencias esperadas (Fe)

Variables	Bajo a	Medio b	Alto c
Gestión institucional	218,97	220,41	120,61
Trabajo en equipo	86,02	86,58	47,38

Nos auxiliamos de la siguiente tabla:

Cuadro 9

Frecuencias observadas vs frecuencias esperadas

Dimensiones	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
F_{1.1}	220	218,97	1,03	1,06	0,00
F_{1.2}	223	220,41	2,59	6,70	0,03
F_{1.3}	117	120,61	-3,61	13,03	0,10
F_{2.1}	85	86,02	-1,02	1,04	0,01
F_{2.2}	84	86,58	-2,58	6,65	0,07
F_{2.3}	51	47,38	3,62	13,10	0,27
				X²	0,48

La interpretación del valor de X^2 se hace en base a:

$$G = (2-1)(3-1) = 2$$

Consultando la tabla de valores para X^2 , para grados de libertad = 2, encontramos **5.991** para un 95% de confiabilidad.

Como el valor calculado de X^2 es **0,48**, mayor para este nivel de confiabilidad, podemos decir que la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en la Institución Educativa Pública Industrial N°029, no se encuentran relacionados determinado por el coeficiente de correlación con un nivel de confianza del 95%. Lo que puede interpretarse que la calidad en la gestión institucional percibida por los docentes no se debe a que el Director utiliza eficientemente y toma como base el trabajo en equipo, esta se debe a otros factores asociados.

4.2 Discusión

Para la gestión educativa el considerar a cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo es un criterio acertado, porque refuerza la dimensión afectiva de los colegas de trabajo para sentirse elementos creadores de su propia acción profesional, en el marco de un proyecto común que se desarrolle alrededor de la unidad educativa en toda su dimensionalidad.

Murillo (2004), sostiene que, en base al rescate de los estudios realizados en escuelas denominadas “exitosas” es posible demostrar que los logros alcanzados en muchas de estas instituciones se deben al efecto de un proceso de gestión de las mismas que trasciende lo estrictamente administrativo, traduciéndolo más hacia la concepción de una tarea compartida.

Sólo en el contexto una gestión comunitaria se puede aprovechar el proceso formativo al que son susceptibles los actores de la gestión educativa como seres humanos constituyentes de comunidades educativas, y crear oportunidades y espacios donde se construyen aprendizajes, tal como lo sugiere Santos (2000): “Si hablo de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, me estoy refiriendo, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos”. Sólo en esta dinámica de lógica evolutiva se pueden superar progresivamente las dificultades, las limitaciones y los obstáculos en el trabajo educativo encaminando el rumbo de las instituciones educativas hacia la calidad.

Para encaminar a la organización escolar hacia el logro de los objetivos colectivos de la comunidad educativa hay que seguir lo que Echeverría (1994) señala: “cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de sus comportamientos individuales posibles”. La posibilidad de anular en gran medida el individualismo genera la oportunidad de fomentar el pensamiento grupal al interior de la institución educativa, hecho que renueva la fortaleza de planificación y de ejecución de la labor persiguiendo un producto de calidad anhelados por todos.

Todas estas condiciones y posibilidades presentes en ámbito de la gestión educativa no hacen más que remarcar el hecho que hay que tener en cuenta que el trabajo en equipo se convierte en una estrategia indispensable para lograr el éxito de la gestión educativa.

Si en la Institución Educativa Pública Industrial N° 029 lo que los docentes perciben sobre la calidad de la gestión institucional como regular o de mediana calidad no coincide con lo que los docentes perciben sobre el manejo del trabajo en equipo como un procedimiento que se está aplicando eficientemente, entonces se interpreta que lo que está ocurriendo es que el Director no está utilizando adecuadamente ni toma como base el buen trabajo en equipo para el cumplimiento de su labor administrativa, porque, si en esta institución se está manejando eficientemente el trabajo en equipo que por excelencia se considera como una de las estrategias fundamentales para el éxito en la gestión institucional dentro de la concepción del pensamiento estratégico, y no se está logrando una gestión educativa de calidad, lo más probable es que el trabajo en equipo se esté usando parcial o inadecuadamente, pero no se lo está insertando y aplicando en el ejercicio de la gestión y se lo está aprovechando en el cumplimiento de otras tareas; en estas circunstancias, la gestión queda circunscrita en la individualidad de la figura del Director.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

❖ Conclusiones

Luego del análisis realizado a la tendencia de los datos tanto en forma parcial como consolidada encontramos que:

1. En la Institución Educativa Pública Industrial N°029 existe una gestión institucional calificable como de mediana calidad.
2. En la Institución Educativa Pública Industrial N°029 existe un manejo del trabajo en equipo calificable como de buena calidad.
3. La correlación de ambas variables refleja que, la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en la Institución Educativa Pública Industrial N°029, no se encuentran relacionados.
4. Se interpreta que la calidad de la gestión institucional percibida por los docentes no se debe a que el Director utiliza eficientemente y toma como base el trabajo en equipo, esta se debe a otros factores asociados.

❖ **Recomendaciones**

1. La primera recomendación es que se aplique el trabajo en equipo a la gestión de las instituciones educativas por ser una de las estrategias más efectivas en el logro de resultados positivos.
2. Incluir también a los padres en la gestión institucional para que pueden percibir y participar la búsqueda de los objetivos de la calidad en la formación de sus hijos.
3. Los alumnos también deben participar de los equipos de trabajo para gestionar su calidad formativa para lograr que tomen conciencia del impacto de su intervención.
4. El estado debe tener que tener instancias de apoyo para asesorar y orientar a las instituciones educativas en la práctica, la implementación y la diversificación de las estrategias del trabajo en equipo para la buena gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, L. (1992). *Managing Teams in Secondary Schools*. Londres: Routledge.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (Eds.). 2004. *Dirección estratégica de personas: Evidencia y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall.
- Dalin, P.; Rust, V. D. (1990). *Can Schools Learn?* Windsor: NFER-NELSON.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación.
- Escalante Frisancho, Rubén (2010). Tesis: *Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la Institución Educativa "Independencia Americana "De La Región Arequipa 2009*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Facultad de Economía. Arequipa, Perú.
- Echeverría, Rafael (1994). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Ediciones DOLMEN.
- Frigerio G.; Poggi M.;Tiramonti, G.; Aguerro, I. (1992). *Las instituciones Educativas*. Cara y seca. Buenos Aires. Serie FLACSO. Troquel.
- Murillo Emilio(2001). *En busca del alma nacional: Chapul (1880-1942)*. Ellie Anne Duque. Año nº 6, Nº 6.
- Murillo, F.J. (2004). *Investigación Iberoamericano sobre Eficacia en la Escuela*. Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia.
- Pérez De Maldonado, Isabel;Bustamante Uzcátegui, Suleima;Maldonado Pérez, Marisabel (2009). *El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas*. Omnia, Vol. 15, Núm. 3, 2009, pp. 78-96. Universidad del Zulia, Venezuela
- Quinn, Robert y otros (1995). *Maestría en la gestión de organización*.
- Pozner, Pilar (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE. Buenos Aires, Argentina.
- Rozemblum De Horowitz, Sara. (1998). *Mediación en la escuela, Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente*, Buenos Aires, Aique.

Santos Guerra, M. A. (2000): *La escuela que aprende*. Madrid.

Surdo, Eduardo (1998). *La magia de trabajar en equipo*, Buenos Aires, Granica.

Macedo De Marchetti, Marta; Litvak De Cohen, Mirta; Forté, Fátima Beatriz. (2002). *Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas*. Facultad de Filosofía y Letras y Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Nacional de Tucumán. Tucumán Argentina.

UNESCO (2 011). Representación en Perú. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima; Lance Gráfico S.A.C

Documentos electrónicos

IPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación) (2000). *Trabajo en equipo*. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina.

Pérez De Maldonado, Isabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima; Maldonado Pérez, Marisabel (2009). *El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas*. Omnia, Vol. 15, Núm. 3, 2009, pp. 78-96 Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73712297006>.

Fernández Díaz, María José (s/f). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Facultad de Educación de la Universidad Complutense del Madrid. Madrid, España.

ANEXOS



Anexo No. 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO



ESCALA PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

DATOS GENERALES

Institución educativa :
 Nombre :
 Sexo : Edad :
 Años de experiencia :

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente;

La presente escala forma parte de una investigación que busca información, a partir de su experiencia, sobre la calidad de la gestión en la institución educativa que usted labora.
 Lee detenidamente cada ítem y encierra en un círculo la respuesta que considere adecuada.

Responsable:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

A. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1. ¿Se encuentra definida la estructura organizacional en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
2. ¿Se encuentran establecidas las instancias orgánicas en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
3. ¿Se encuentran distribuidas las responsabilidades de los miembros en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
4. ¿Se encuentran establecidos procedimientos y formas que aseguren la relación interpersonal en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
5. ¿Existen normas explícitas de organización en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
6. ¿Existen normas implícitas de organización en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

B. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

7. ¿Los procedimientos de manejo de recursos económicos están definidos claramente en su

8. institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
9. ¿Los procedimientos de manejo de recursos materiales están definidos en forma precisa en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
10. ¿Los procedimientos de manejo de recursos humanos están definidos adecuadamente en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
11. ¿Existen procedimientos claros para la administración de los procesos técnicos en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
12. ¿Existen procedimientos definidos para la administración del tiempo en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
13. ¿Existen procedimientos adecuados para el manejo de la seguridad su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
14. ¿Existen procedimientos adecuados para el manejo de la higiene en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
15. ¿Se encuentran establecidos procedimientos para el manejo de la información en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
16. ¿Se encuentran establecidos procedimientos para el control del cumplimiento de normas en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
17. ¿Se encuentran definidos procedimientos para la supervisión del cumplimiento de funciones en su institución educativa?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

C. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

18. ¿Se promueve el desarrollo de las opciones educativas y metodológicas en la práctica educativa en su institución educativa?

- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
19. ¿Se realizan procesos de planificación conjunta en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
20. ¿Se realizan procesos de periódicos de evaluación del desempeño en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
21. ¿Se realizan procesos de certificación del desempeño en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
22. ¿Se promueve el desarrollo de las prácticas pedagógicas en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
23. ¿Se promueven eventos de actualización profesional en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
24. ¿Se promueve el desarrollo personal y profesional para el personal en su institución educativa?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

D. DIMENSIÓN COMUNITARIA

25. ¿En su institución educativa existen recursos y procedimientos suficientes como para responder orgánicamente a las necesidades de la comunidad?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
26. ¿En su institución educativa existen procedimientos adecuados para relacionarse con la comunidad local?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
27. ¿En su institución educativa existen procedimientos adecuados para asegurar las relaciones con los padres de familia?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
28. ¿En su institución educativa existen procedimientos adecuados para asegurar su relación con otras instituciones locales?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
29. ¿Su institución educativa cuenta con los recursos y los procedimientos suficientes como para participar en redes de apoyo?
- a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

ANEXO No.2

Ponderación de los ítems de la escala para la gestión institucional (Anexo 1)

Variable	Dimensión	N° Ítems
Gestión institucional	Institucional	06
	Administrativa	10
	Pedagógica	07
	Comunitaria	06
Total		28

Institucional: 06 (21%)--- **Administrativa:** 10 (36%)
Pedagógica: 07 (25%)--- **Comunitaria:** 05 (18%)



Anexo No. 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO



ESCALA PARA LA MEDICIÓN DEL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO

DATOS GENERALES

Institución educativa :
 Nombre :
 Sexo : Edad :
 Años de experiencia :

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente;

La presente escala forma parte de una investigación que busca información, a partir de su experiencia, sobre el manejo del trabajo en equipo como procedimientos de gestión en su institución educativa.

Lee detenidamente cada ítem y encierra en un círculo la respuesta que considere adecuada.

Responsable:

Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

A. DIMENSIÓN ROLES DE LOS INTEGRANTES

1. ¿En su institución educativa los miembros de los equipos de trabajo conocen claramente sus funciones?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
2. ¿En su institución educativa los miembros de los equipos de trabajo poseen la experiencia suficiente como para desempeñar adecuadamente sus funciones?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
3. ¿En su institución educativa los miembros de los equipos de trabajo poseen las habilidades suficientes como para desempeñar adecuadamente sus funciones?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

B. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

4. ¿En su institución educativa existe un ambiente como para que pueda expresar libre y claramente sus acuerdos con los procedimientos de gestión?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
5. ¿En su institución educativa existe un ambiente como para que pueda expresar libre y claramente sus desacuerdos con los procedimientos de gestión?
 - a. Constantemente

- b. Esporádicamente
- c. No se realiza

C. DIMENSIÓN LIDERAZGO

6. ¿En su institución educativa se dejan notar claramente los objetivos de la gestión de la organización como grupo?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
7. ¿En su institución educativa se practica la persuasión motivacional al grupo?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

D. DIMENSIÓN COMPENSACIÓN

8. ¿En su institución educativa se promueve la compensación económica a los miembros del grupo?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
9. ¿En su institución educativa se promueve la compensación valorativa a los miembros del grupo?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

E. DIMENSIÓN COMPROMISO

10. ¿En su institución educativa se promueve el sentimiento de identificación con los propósitos del grupo?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza
11. ¿En su institución educativa se tiene en cuenta el fortalecimiento del sentimiento de pertenencia grupal?
 - a. Constantemente
 - b. Esporádicamente
 - c. No se realiza

Anexo No.4

Ponderación de los ítems de la escala para el manejo del trabajo en equipo (Anexo 3)

Variable	Dimensión	N° Ítems
Manejo del trabajo en equipo	Roles de los integrantes	03
	Comunicación	02
	Liderazgo	02
	Compensación	02
	Compromiso	02
Total		11

Roles: 03 (28%) --- **Comunicación:** 02 (18%) --- **Liderazgo:** 02 (18%)
Compensación: 02 (18%) --- **Compromiso:** 02 (18%)

ANEXO No.5

Constancia de la investigación



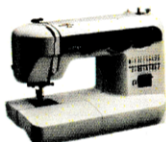
MECANICA



ELECTRICIDAD



CARPINTERIA



**INDUSTRIA
DEL
VESTIDO**



COMPUTACIÓN

Resolución Suprema N° 1040

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA INDUSTRIAL 029



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección Regional de Educación de Loreto
Unidad de Gestión Educativa Local de Alto Amazonas

"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD
ALIMENTARIA"

CONSTANCIA

LA QUE SUSCRIBE DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029, DEL DISTRITO DE YURIMAGUAS, PROVINCIAL DE ALTO AMAZONAS, REGIÓN LORETO.

HACE CONSTAR :

Que el Lic. JUAN GUILLERMO LÓPEZ AVELLANEDA, identificado con DNI N° 42857215, de la carrera profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Educación y Humanidades, Sede Rioja, ha realizado en la Institución Educativa Pública Industrial N° 029, la ejecución del Proyecto de Investigación denominado "RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013", durante el día lunes 14 de octubre del 2013.

Durante el periodo de ejecución ha demostrado responsabilidad y puntualidad.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Yurimaguas, Octubre 15 del 2013.



[Signature]
Prof. Gina Silva de Mendoza
DIRECTORA (e)
I.E.P.I. N° 029

Av. Alfonso Ugarte N° 916 - ☎ 352079 - YURIMAGUAS

LEMA: ESTUDIO, TRABAJO Y DISCIPLINA

ANEXO N° 5

"Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria"

Estimado(a) a profesora;

Solicitamos su opinión sobre el instrumento que se adjunta que consiste en dos instrumentos que serán aplicados a los docentes del nivel de educación secundaria para evaluar la calidad de la gestión institucional y su relación con el manejo del trabajo en equipo.

Por ser usted una persona con amplia experiencia y conocedor del campo educativo en que estamos investigando recurrimos a su opinión crítica a fin de validar el instrumento respectivo.

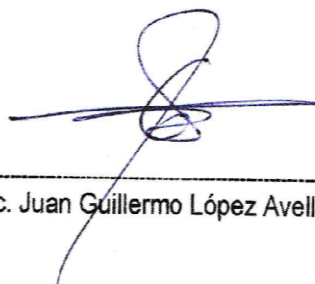
A modo de guía le alcanzamos los criterios sobre los cuales debe girar su valoración de los dos instrumentos:

- Coherencia variable-dimensión
- Coherencia dimensión-indicador
- Coherencia indicador-ítem
- Coherencia dimensión-indicador
- Relación ítem-contenido curricular
- Relación ítem-nivel de aprendizaje

Quedamos muy reconocidos por su valiosa colaboración

Yurimaguas, 14 de Octubre de 2013.

Atentamente;



Lic. Juan Guillermo López Avellaneda

VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: GUERRERO NERO, José Nicolás DNI: 28104868

Dirección domiciliaria: Asviere # 327 - la Jota Celular: 952535615 Teléfono fijo:
Estudios realizados: INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO SANTA CRUZ - CAYAMA
UNIVERSIDAD TÉCNICA VILAREAL BOCHILER
UNIVERSIDAD A.S. YURIMAGUAS LICENCIATURA
UNIVERSIDAD César Vallejo MOQUECHU

Institución donde labora: F.E.P. Industrial 029
Años de experiencia: 10


Firma
DNI: 28104868

Yurimaguas, 14 de octubre de 2013.

CUADRO DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN													
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-item		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-contenido curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje			
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Variable 1 Calidad en la gestión institucional	Institucional	Estructuras de organización Instancias de organización Distribución de responsabilidades de los actores Formas de relacionarse Establecimiento de normas explícitas de organización Establecimiento de normas implícitas de organización	1-2-3-4-5-6	X		X		X		X		X		X		X	
	Administrativa	Manejo de recursos económicos Manejo de recursos materiales Manejo de recursos humanos Administración de los procesos técnicos Administración del tiempo Manejo de la seguridad Manejo de la higiene Control de la información Control del cumplimiento de normas Supervisión de funciones	7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	X		X		X		X		X		X		X	
Pedagógica	Opciones educativo-metodológicas Planificación Evaluación Certificación Desarrollo de prácticas pedagógicas Eventos de actualización Procesos de desarrollo personal y profesional	17-18-19-20-21-22-23	X		X		X		X		X		X		X		X
Comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad Relaciones de la escuela con el entorno Relaciones con los padres y madres de familia Relaciones con instituciones de la comunidad Participación en redes de apoyo	24-25-26-27-28	X		X		X		X		X		X		X		X
Observaciones																
																
																


VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: *Quevedo Mesa, José Nicolás* DNI: *20104868*
Dirección domiciliaria: *Avenida # 327 - 1a Bna Celular: 952575615 Teléfono fijo:*
Estudios realizados: *INSTRUMENTO SUPERIOR PEDAGÓGICO SANTA CRUZ CAPANARE,*
UNIVERSIDAD TÉCNICA VILLASAL BACATELLE,
UNIVERSIDAD DLS PERUVAS LICOCAOBARA,
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO TACASURIO
Institución donde labora: *F.F.P. FANACORPIO/ 029*
Años de experiencia: *18*


Firma
DNI: *28104868*

Yurimaguas *14* de *Octubre* de 2013.

CUADRO DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN													
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-ítem		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-contenido curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje			
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Variable 2 Manejo del trabajo en equipo	Roles de los integrantes	Conocimiento de funciones Experiencia de desempeño Habilidades de desempeño	1-2-3	X		X		X				X				X	
	Comunicación	Expresión de acuerdos Expresión de desacuerdos	4-5	X		X		X				X				X	
	Liderazgo	Visualización de los objetivos del grupo Persuasión motivacional	6-7	X		X		X				X				X	
	Compensación	Económica Valorativa	8-9	X		X		X				X				X	
	Compromiso	Identificación con propósitos grupal Sentimiento de pertenencia grupal	10-11	X		X		X				X				X	
Observaciones	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>																

VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: ORREGO PUELLES NEYMA DNI: 41537810

Dirección domiciliaria: Maynas # 1034 Celular: 949486231 Teléfono fijo:
Estudios realizados: Idioma Extranjero: Inglés - I. P. P. Sagrado Car. con. de I. P. P. S. I. O
Estudios de Bachillerato y Licenciatura - U.C.V.

Institución donde labora: F. E. P. "Industrial N° 029"
Años de experiencia: 5 años



Firma
DNI: 41537810

Yurimaguas de de 2013.

CUADRO DE VALIDACION

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN											
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-item		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-contenido curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje	
				SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
Variable 1 Calidad en la gestión institucional	Institucional	Estructuras de organización Instancias de organización Distribución de responsabilidades de los actores Formas de relacionarse Establecimiento de normas explícitas de organización Establecimiento de normas implícitas de organización Manejo de recursos económicos	1-2-3-4-5-6	X		X		X		X		X		X	
	Administrativa	Manejo de recursos materiales Manejo de recursos humanos Administración de los procesos técnicos Administración del tiempo Manejo de la seguridad Manejo de la higiene Control de la información Control del cumplimiento de normas Supervisión de funciones	7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	X		X		X		X		X		X	
Pedagógica	Opciones educativas-metodológicas Planificación Evaluación Certificación Desarrollo de prácticas pedagógicas Eventos de actualización Procesos de desarrollo personal y profesional	17-18-19-20-21-22-23	X		X		X		X		X		X		
Comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad Relaciones de la escuela con el entorno Relaciones con los padres y madres de familia Relaciones con instituciones de la comunidad Participación en redes de apoyo	24-25-26-27-28	X		X		X		X		X		X		
Observaciones	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>														


VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: Grego Puelles Neyma DNI: 41537810
Dirección domiciliaria: Maynas # 1634 Celular: 9499823 Teléfono fijo:
Estudios realizados: Edoma Extranjero - I.P.P. "Sagrado Corazón de Jesús y J.L.O.
- Chiclayo
- Estudios de Administración y Licenciatura - U.C.V.
Institución donde labora: I.E.P. e Industrial N° 029
Años de experiencia: 5 años


Firma

DNI:

Yurimaguas, 14 de Octubre de 2013.

CUADRO DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN											
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-item		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-contenido curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje	
				SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
Variable 2 Manejo del trabajo en equipo Observaciones	Roles de los integrantes	Conocimiento de funciones Experiencia de desempeño Habilidades de desempeño	1-2-3	X		X		X		X		X		X	
	Comunicación	Expresión de acuerdos Expresión de desacuerdos	4-5	X		X		X		X		X		X	
	Liderazgo	Visualización de los objetivos del grupo Persuasión motivacional	6-7	X		X		X		X		X		X	
	Compensación	Económica Valorativa	8-9	X		X		X		X		X		X	
	Compromiso	Identificación con propósitos grupal Sentimiento de pertenencia grupal	10-11	X		X		X		X		X		X	

VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: *Guevara Salcedo Alberto Enrique* DNI: *26689487*

Dirección domiciliaria: *Raymondy # 415* Celular: *545312053* Teléfono fijo:

Estudios realizados: *I.P. PEDAGÓGICO, ARISTÓTELES MÉRANO KERANO*

.....
.....
.....
.....

Institución donde labora: *I.E.P. INDUSTRIAL - 029*

Años de experiencia: *14 AÑOS*



Prof. Alberto E. Guevara Salcedo
SUB-DIRECTOR ADMINISTRATIVO
I.E.P. INDUSTRIAL N° 029 - YGS.
Filia

DNI: *26689487*

Yurimaguas *14* de *Octubre* de 2013.

CUADRO DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN												
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-item		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje		
				SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
Variable 1 Calidad en la gestión institucional	Institucional	Estructuras de organización Instancias de organización Distribución de responsabilidades de los actores Formas de relacionarse Establecimiento de normas explícitas de organización Establecimiento de normas implícitas de organización	1-2-3-4-5-6	X		X		X		X		X		X		
	Administrativa	Manejo de recursos económicos Manejo de recursos materiales Manejo de recursos humanos Administración de los procesos técnicos Administración del tiempo Manejo de la seguridad Manejo de la higiene Control de la información Control del cumplimiento de normas Supervisión de funciones	7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	X		X		X		X		X		X		
	Pedagógica	Opciones educativo-metodológicas Planificación Evaluación Certificación Desarrollo de prácticas pedagógicas Eventos de actualización Procesos de desarrollo personal y profesional	17-18-19-20-21-22-23	X		X		X		X		X		X		
	Comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad Relaciones de la escuela con el entorno Relaciones con los padres y madres de familia Relaciones con instituciones de la comunidad Participación en redes de apoyo	24-25-26-27-28	X		X		X		X		X		X		
Observaciones	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>															

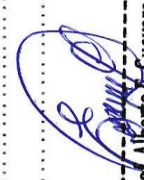
VALIDACIÓN DE LA ESCALA SOBRE EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL MANEJO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA INDUSTRIAL N° 029 DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS EN EL AÑO 2013.

EXPERTO QUE LO VALIDA

Apellidos y nombres: *Guevara Salcedo Alberto Enrique* DNI: *26689487*
Dirección domiciliaria: *Raymondy #415* Celular: *945312053* Teléfono fijo:
Estudios realizados: *I.P. PEDAGÓGICO "ARISTIDES MERINO MERINO"*.....

Institución donde labora: *I.E.P. INDUSTRIAL-029*
Años de experiencia: *19 Años*


Prof. Alberto E. Guevara Salcedo
SUB DIRECTOR ADMINISTRATIVO
I.E.P. INDUSTRIAL N° 029 - YGS.
Firma
DNI: *26689487*

Yurimaguas *14* de *Octubre* de 2013.

CUADRO DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN													
				Coherencia variable-dimensión		Coherencia dimensión-indicador		Coherencia indicador-item		Coherencia dimensión-indicador		Relación ítem-contenido curricular		Relación ítem-nivel de aprendizaje			
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Variable 2 Manejo del trabajo en equipo	Roles de los integrantes	Conocimiento de funciones	X		X		X		X		X		X		X		
		Experiencia de desempeño															
		Habilidades de desempeño															
	Comunicación	Expresión de acuerdos	X		X		X		X		X		X		X		
		Expresión de desacuerdos															
	Liderazgo	Visualización de los objetivos del grupo	X		X		X		X		X		X		X		
		Persuasión motivacional															
	Compensación	Económica	X		X		X		X		X		X		X		
		Valorativa															
	Compromiso	Identificación con propósitos grupales	X		X		X		X		X		X		X		
Sentimiento de pertenencia grupal																	
Observaciones		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>															