



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE
LA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 0756,
DISTRITO DE PINTO RECODO, PROVINCIA DE LAMAS,
REGIÓN SAN MARTÍN, 2011”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**

AUTORA

Lic. LLINCLEY PÉREZ PANDURO

ASESOR

M.Sc. ALFONSO TESÉN ARROYO

LAMBAYEQUE - PERÚ

2014

**“ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE
LA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0756,
DISTRITO DE PINTO RECODO, PROVINCIA DE LAMAS,
REGIÓN SAN MARTÍN, 2011”**

PRESENTADO POR:

Lic. LLINCLEY PÉREZ PANDURO
AUTOR

M.Sc. ALFONSO TESÉN ARROYO
ASESOR

APROBADO POR:

Dra. JULIA LIZA GONZALES
PRESIDENTA

Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
SECRETARIO

M.Sc. BERTHA PEÑA PÉREZ
VOCAL

DEDICATORIA

Al creador y todo poderoso por darme la vida, la salud, la protección y guiarme cada día para hacer las cosas en mi vida.

A mí querida y amada esposa Deysi Sandoval Herrera y mis padres; Lina Panduro Saavedra, Gilberto Cachique Shupingahua, José Pérez Meléndez y mis abuelos Manuel Panduro Pinedo y Aida Saavedra Angulo, por su apoyo constante e invaluable en todos los momentos de mi vida, para hacer posible la culminación del presente trabajo de investigación.

Llincley.

AGRADECIMIENTO

A todos los miembros de la comunidad educativa que integran la Institución Educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas y región San Martín, que de manera desinteresada participaron activa y oportunamente en la cristalización de este trabajo.

A todos mis docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, que supieron guiar mis pasos maestrantes por sus valiosas enseñanzas y muestras de afecto, que hicieron posible avanzar en los peldaños de la superación profesional, para beneplácito de la nación, mi familia y mi persona.

Pero, de manera especial a mi inolvidable amigo y Maestro Dr. Dante A. Guevara Servigon, por su apoyo incondicional para la cristalización de este trabajo, que sabiamente me asesoró sin escatimar su tiempo, para que concluyera mi trabajo de manera exitosa en el tiempo previsto.

Llincley.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado ***“Estrategia de evaluación de análisis interno de la organización para mejorar el clima institucional de la Institución educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas, región San Martín”*** se plantea como fin de contribuir con una propuesta, cual es, una estrategia metodológica de estrategia de evaluación de análisis interno de la organización que viabilice una mejor y adecuada gestión institucional.

Los medios utilizados fueron material bibliográfico especializado, equipo de computación, material de escritorio, entre otros. Respecto a los métodos utilizados tenemos método descriptivo, deductivo-inductivo, la observación participante, la encuesta.

Entre los resultados más significativos tenemos que de un total de 32 docentes encuestados de ambos sexos, el 59% manifestaron que la gestión institucional no orienta acertadamente las acciones de la organización. Asimismo el 62% de los docentes manifiesta que no se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional. De otra parte, el 69% de los docentes encuestados manifiestan que los recursos institucionales no apoyan al desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI.

Entre las conclusiones se tiene que la estructura de la estrategia metodológica de la evaluación de análisis interno de la organización comprende los principios y características de la estrategia, su proceso metodológico, el análisis y valoración de los resultados; los instrumentos de evaluación por gestión, y los resultados de los estados de evidencia.

Palabras clave: Estrategia de evaluación de análisis interno, gestión institucional, clima institucional, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

In this research paper entitled ***"Evaluation Strategy internal analysis of the organization to improve the institutional climate of the Educational Institution N ° 0756 District Pinto Recodo province of Lamas, San Martin region"*** is seen as contributing to a proposal, which is a methodological strategy evaluation strategy internal analysis of the organization that would facilitate a better and proper institutional management.

The means used were specialized bibliographic material, computer equipment, stationery, among other material. With respect to the methods used have descriptive, deductive method, participant observation, the survey.

Among the most significant results are that of a total of 32 respondent's teachers of both sexes, 59% said that institutional management not rightly directs the actions of the organization. Likewise 62% of teachers says that it does not promote the consolidation of a school climate conducive to the development of the institutional mission. On the other hand, 69% of the surveyed teachers manifest that institutional resources do not support the development of the strategic direction proposed in the IEP.

Among the findings is that the structure of the methodological strategy of evaluation of internal analysis of the organization understands the principles and characteristics of the strategy, its methodological process, analysis and assessment of the results; evaluation by management tools, and the results of the evidence States.

You Word key: internal analysis, institutional management, institutional climate, interpersonal relationships assessment strategy.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado ***“Estrategia de evaluación de análisis interno de la organización para mejorar el clima institucional de la Institución educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas, región San Martín”*** se plantea como objetivo contribuir con una propuesta, cual es, contribuir con una estrategia metodológica de evaluación de análisis interno de la organización.

El **objeto de estudio** se refiere al proceso de gestión en relación con el clima institucional; el **objetivo general** que se propone el trabajo es: Diseñar una estrategia de evaluación de análisis interno de la organización sustentada en la teoría de la administración educativa y en la teoría del sistema administrativo de Likert para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas, región San Martín”.

Los **objetivos específicos** son: Desarrollar un diagnóstico situacional acerca del conocimiento y actitudes de los docentes acerca de la gestión institucional; Interrelacionar las variables con el marco teórico de la investigación, proponer una estrategia de evaluación de análisis interno de la organización.

El **campo de acción** se refiere al diseño de la estrategia de evaluación de análisis interno de la organización en la Institución Educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas, región San Martín.

La **hipótesis** a defender es: Si se diseña una estrategia de evaluación de análisis interno de la organización sustentada en la teoría de la administración educativa y en la teoría del sistema administrativo de Likert entonces es posible mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo, provincia de Lamas, región San Martín.

De otra parte tenemos que el trabajo consta de **tres capítulos**: En el primer capítulo se aborda tres grandes aspectos; el primero relacionado con la ubicación geográfica, el contexto socio cultural, la plana docente, estudiantes e infraestructura de la institución educativa. El segundo aspecto está relacionado con el origen del problema, sus manifestaciones y características en las instituciones educativas del país y de la institución educativa N° 0756; en el tercer aspecto, presentamos los métodos utilizados para el recojo de información.

En el segundo capítulo se trata acerca del marco teórico de la investigación que comprende sus dos variables; En el tercer capítulo se aborda los resultados empíricos y el diseño de la propuesta de la investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
ÍNDICE	ix
CAPITULO I: PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN AL CLIMA	
INSTITUCIONAL	11
1.1. Ubicación geográfica.....	11
1.1.1. Antecedentes históricos de la región San Martín.....	11
1.1.2. Contexto de la Institución Educativa N° 0756	21
1.2. Surgimiento del problema	22
1.3. Manifestaciones y características del problema	32
1.4. Métodos utilizados	35
1.4.1. Diseño de la investigación	35
1.4.2. Población y muestra	35
1.4.2.1. Población.....	35
1.4.2.2. Muestra	35
1.4.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
1.4.4. Métodos y procedimientos recolección de datos	37
1.4.5. Análisis estadísticos de los datos	37
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	38
2.1. Antecedentes bibliográficos	38
2.2. Bases teóricas.....	41
2.2.1. Teoría de la gestión institucional	41
2.2.2. Teoría de la gestión educativa.....	43
2.2.3. Teoría de las organizaciones de Robbins.....	46
2.2.3.1. Características del clima institucional.....	47
2.2.3.2. Escalas del clima institucional	50
2.2.4. El clima organizacional desde la óptica de Rensis Likert.....	52

2.3. Bases conceptuales	56
2.3.1. Definición del clima institucional	56
2.3.2. La gestión institucional educativa	57
2.3.3. La cultura y el clima institucional	59
2.3.4. El comportamiento organizacional	61
2.3.5. La gestión estratégica	64
2.3.6. La participación organizacional	68
2.3.7. El aprendizaje organizacional	69
2.3.8. Principios de la gestión institucional	71
2.3.9. Sectores de la gestión institucional	72
2.3.10. Perfil del director de la institución educativa	73
2.3.11. La evaluación institucional	75
2.3.12. Roles de la autoevaluación	76
2.3.13. Aspectos de la evaluación institucional	77
2.3.14. El instrumento de autoevaluación	79
2.3.15. La autoevaluación institución	81
2.3.16. Los indicadores de gestión	81
2.3.17. Características de la autoevaluación institucional	82
2.3.18. Condiciones que posibilitan autoevaluación institucional	83
2.3.19. La cultura de participación	83
2.4. Definición de términos básicos	86
CAPITULO III: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO	
DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.1. Resultados del trabajo de campo	88
3.2. Diseño de la propuesta	92
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	109
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	116

CAPITULO I

PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN AL CLIMA INSTITUCIONAL EDUCATIVO

1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La Institución educativa N° 0756 se encuentra ubicada en el distrito de Pinto Recodo en la provincia de Lamas y región San Martín.

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA REGIÓN SAN MARTIN

Sus primeras épocas se remontan a cuando los aguerridos Chancas, perseguidos por los incas, llegan hasta esta región y se instalan en un hábitat totalmente desconocido. Sus hombres se dedicaban a la caza y la pesca. Al llegar los conquistadores al imperio del Tahuantinsuyo, un grupo se dirigió hasta estas tierras, fundando la primera ciudad de la Selva. Se trataba de Moyobamba y corría el año 1541. Desde aquí se impulsó la conquista, partiendo misioneros, soldados, comerciantes y otras personas, dispuestos a fundar nuevas ciudades, estableciendo autoridades y construyendo edificios a la usanza europea. Moyobamba fue la primera ciudad del oriente en la que se estableció un cabildo o ayuntamiento, se designó al primer gobernador y se construyó la primera municipalidad.

En 1782, el obispo de Trujillo, Baltazar Jaime Martínez de Compañón, funda Tarapoto, nombre tomado del nombre de una palmera local. Durante el gobierno del Mariscal Ramón Castilla se instituye la primera prefectura y la primera Corte Superior de Justicia. El departamento de San Martín fue creado el 14 de setiembre de 1906, mediante ley N° 201.

UBICACIÓN.

El departamento de San Martín, se encuentra ubicado en la zona Selva Alta del Nor-Oriente del país. Por el norte y este limita con Loreto, por el sur con Ucayali y Huánuco y por el oeste con el departamento de

Amazonas y La Libertad. Todo su territorio se encuentra en la región tropical peruana. Su extensión es de 51 253.31 Km². Posee una población cercana a los 800 000 habitantes.

Su capital es la ciudad de Moyobamba. Debido a su ubicación geográfica, San Martín tiene un clima cálido y húmedo-caluroso. Su temperatura promedio anual es de 35°C, produciéndose intensas lluvias de enero a marzo y de junio a diciembre. Cuenta con 10 provincias y 77 distritos, por su tradición y costumbres las ciudades de importancia son Tarapoto, Lamas, Rioja, Juanjui, Saposo, Tocache y Uchiza. El territorio de San Martín se caracteriza por su diversidad. El lado occidental, esto se confina sobre el borde oriental de la meseta andina y un alivio áspero presenta. Esto tiene amplios valles y también la continuación de la cordillera azul, con poca elevación (el aumento). Finalmente, una pequeña zona de selva baja (disminuye) con áreas inundables y ligeramente a la intemperie.

CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA REGIÓN SAN MARTÍN

San Martín se caracteriza por una gama de productos que produce tanto en la agricultura como en la ganadería, la acuicultura, la avicultura, entre otros rubros. La agricultura es una fuente muy variada en producción, siendo el cacao, el café, el maíz, el sachainchi y el arroz los productos de mayor consideración y preferido por los agricultores. Existen otros productos en menor escala de producción como son el plátano, la yuca, el algodón, el frejol, la palma para aceite, la uva, la naranja, el limón, la papaya, etc. En la ganadería existen productores de ganado de diferentes razas y variedades como el cebú, el vacuno y otros. Además, tenemos la producción de leche y la elaboración del queso, el yogur, la mantequilla y otros derivados. La avicultura es uno de los rubros que también genera la producción de pollos, aves de corral de diferentes variedades. El huevo es también producido en la región y es de alta demanda en el mercado. La acuicultura es otro de los rubros de

producción, del cual se produce las diferentes variedades de peces, como son la gamitana, la tilapia, el sábalo, el bocachico, los bagres, el paiche y otros tipos de peces. El folklore de San Martín, está caracterizado por abundancia de cantos y leyendas que se entonan durante las festividades patronales. Sus bailes tradicionales más representativos son la pandilla y la marinera selvática, así como el tahuampa baile. En cuanto a la artesanía se realizan trabajos en cerámica fina, confección de sombreros, cestas y canastillas, collares y tallado en madera. San Martín cuenta con muchísimos atractivos turísticos, una variada gastronomía además de exóticas bebidas, afrodisíaca y medicinal, tragos a base de plantas y cortezas de nuestra amazonia peruana. Las costumbres de San Martín son diversa como por ejemplo la fiesta de San Juan, la velación de la cruz de coca, las semanas turísticas de Tarapoto, Lamas, Moyobamba, entre otras ciudades, las festividades de carnaval, las danzas religiosas, entre otros ritos.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE LAMAS

En el departamento de San Martín, por Ley N° 7843 del 16 de octubre de 1933 se crea la provincia de Lamas, teniendo como capital la ciudad de Lamas, es una de las ciudades más antiguas de la Selva Alta del Perú, llamada con justicia ciudad de los tres pisos, cuya historia data de los años 1350 o sea 250 años después de la fundación del imperio del Tahuantinsuyo. Se sostiene que Los Chancas y Los Pocras, capitaneados por los generales Ancohuallo y Astohuaraca, respectivamente, se sublevaron contra las autoridades del cuzco, poniendo en serio peligro la estabilidad del Tahuantinsuyo que estaba gobernado por el inca Yahuar Huaca. En esos momentos difíciles por el que atravesaba el imperio, el inca Ripac, hijo de Yahuar Huaca, se hallaba castigado en un lugar llamado Chitapampa, en donde según la tradición, se le presentó el Dios Wiracocha, estimulándole para que se pusiese al mando de las tropas imperiales y fuera a salvar la capital del

imperio que se hallaba seriamente amenazada por la invasión Chanca. Efectivamente se dice que el príncipe Ripac, tomo el mando del ejército imperial y logro derrotar a los aguerridos Chancas y Pocras en la sangrienta batalla de Mahuarpampa. El general Ancohuallo, con una parte de su tribu, logro escapar, internándose en la Selva Amazónica y estableciéndose a orillas del rio Amazonas, años más tarde, por la insalubridad de esta zona, se vio obligado a abandonar y buscar un mejor sitio donde establecerse. Después de mucho andar, por toda la región, con una parte de su tribu, se instaló en una loma, tanto por la facilidad de vida que prodigaban sus tierras, cuanto por la posición estratégica del lugar para defenderse de los posibles ataques de tribus enemigas. Pruebas importantes parecen demostrar que los indios lameños descienden de los antiguos chancas, que habitaron la actual provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac, pues Lamas tiene un barrio llamado Ancohuallo, nombre del famoso caudillo de los chancas. Por otra parte, los indios lameños por sus caracteres, sus rasgos físicos, costumbres, etc.; conservan semejanzas con los chancas. Además la influencia del imperio Pre – Inca y del Tahuantinsuyo en la Amazonia Peruana se comprueba por los rasgos del quechua y otros dialectos, que hasta hoy son hablados. Se cree que el primero en descubrir a estos fue don Pedro de Urzúa, segundo español después de Francisco de Orellana que partiendo de Chachapoyas descubrió el rio Huallaga. Los españoles conocieron a los indios Lamistas con el nombre de Motilones, cuyo nombre viene de que estos indios tenían la cabeza rapada, dejando un mechón de cabello en la parte delantera, como una pequeña almohadilla para la defensa de sus cabezas cuando cargaban ajustando la pretina. En el año de 1650, el capitán Martin de la Riva y Herrera, caballero de la orden de Santiago, tuvo la gloria de conquistar a las tribus salvajes de Los Lomas y Los Cumbazas, como Riva y Herrera los llamo, por la posición del lugar que ocupaban y los incorporo al corregimiento de Chachapoyas. Don Martin de la Riva y Herrera fundo la ciudad de Lamas el 10 de octubre de 1656

con el nombre de “Santa Cruz de los Motilones”. Posteriormente, una vez realizada la conquista española y dominada las acciones de los naturales, como la sublevación de Manco II, los conquistadores se preocuparon de establecer las Instituciones Españolas, de marcar los límites de las diversas gobernaciones en las que se había dividido el portentoso Tahuantinsuyo. Lamas ciudad de los tres pisos fue bautizada por el General Martín de la Riva y Herrera el 10 de octubre de 1656. La segunda ciudad creada en toda la amazonia creció desde muy pronto en el espíritu rebelde de sus hijos. Lamas está ubicada a solo 22 Km de la ciudad de Tarapoto, a 25 minutos por carretera asfaltada, conocida como la ciudad de los tres pisos por Antonio Raimondi. Limita al norte con el departamento de Loreto, al este con la provincia de San Martín, al sur con la provincia de Picota, y al oeste con la provincia de El Dorado y la provincia de Moyobamba. La provincia tiene una extensión de 5 040.67 Km y se divide en 11 distritos: Lamas, Alonso de Alvarado, Barranquita, Caynarachi, Cuñumbuque, Rumisapa, San Roque de Cumbaza, Shanao, Pinto Recodo, Zapatero y Tabalosos. La provincia de Lamas se creó mediante Ley N° 7848 del 16 de octubre de 1933. La capital de la provincia es la ciudad de Lamas, localizada a una altitud de 814 msnm. Lamas tiene un clima subtropical semi húmedo y su temperatura varía entre 18°C y 24°C. La ciudad está dividida en dos sectores; el barrio Wayku parte baja y el de los mestizos, parte alta.

CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE LAMAS

Lamas se caracteriza por una gama de productos que produce tanto en la agricultura como en la ganadería, la acuicultura, la avicultura, entre otros rubros. La agricultura es una fuente muy variada en producción, siendo el cacao, el café, el maíz y el sachainchi los productos de mayor consideración y preferido por los agricultores. Existen otros productos en menor escala de producción como son el plátano, la yuca, el algodón, el frejol, la piña, la uva, la naranja, el limón, etc. En la ganadería existen productores de ganado de diferentes razas y variedades como el cebú,

el vacuno y otros. Además, tenemos la producción de leche y la elaboración del queso, el yogur y otros derivados. La avicultura es uno de los rubros que también genera la producción de pollos, aves de corral de diferentes variedades. El huevo es producido por las aves y es de alta demanda en el mercado. La acuicultura es otro de los rubros de producción, del cual se producen las diferentes variedades de peces, como, la tilapia y otros tipos de peces. El folklore de Lamas, está caracterizado por abundancia de cantos y leyendas que se entonan durante las festividades patronales. Sus bailes tradicionales más representativos son la pandilla selvática, el chimaychi, así como el tahuampa baile. En cuanto a la artesanía se realizan trabajos en cerámica fina, collares, tallado en madera, pretinas, chumbes, etc. Lamas cuenta con muchísimos atractivos turísticos, como son las cataratas de sunipi o torayacu, el mirador de la cruz, la cascada de Chapawanki, el río mayo, la quebrada Chumbaquihui, el castillo, entre otros. Una variada gastronomía además de exóticas bebidas, afrodisíaca y medicinal, tragos a base de plantas y cortezas de nuestra región. Las costumbres de Lamas son diversas como por ejemplo la fiesta de San Juan, la semana santa, la semana turística de Lamas, la cruz de los motilones, las festividades de carnaval, las danzas religiosas, la semana de Santa Rosa Raymi, entre otros ritos. La vestimenta se caracteriza por ser de vivos colores con polleras color negro y collares hechos a base de semillas diversas, acompañan unas cintas coloridas y una pañueleta que se colocan en la cabeza. La parte alta de la ciudad, en el caso de los mestizos la vestimenta no varía a comparación con otras ciudades, semejándose significativamente.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE PINTO RECODO

Se sostiene que la fundación de Pinto Recodo se hizo teniendo en consideración al lugar como un centro de caza y pesca por personas de origen lamista y proveniente de otros lugares. Dichos personajes se asentaron en la zona, existiendo además la certeza de que en el río

mayo, los antiguos pobladores de la zona hayan tenido una despensa lítica, ya que se encontraron en sus orillas y lugares aledaños hachas de piedra, instrumentos líticos utilizados como herramientas, armas y en muchos casos como moneda. Se afirma que Pinto Recodo fue fundado como centro poblado en el año de 1800, por personas provenientes de la Libertad, Cuzco y Ayacucho.

PINTO RECODO EN LA EPOCA INCA.

Teniendo como muestra los restos de los materiales como hachas de piedra y cerámica, así como rasgos de costumbres ancestrales y el lenguaje, podemos deducir la influencia de la cultura inca en el ámbito de la región San Martín. Es importante observar como el lenguaje hablado en Pinto Recodo posee un elevado porcentaje del quechua; asimismo la existencia de toponimias, apellidos patrilineales y otros vocablos. También se relata que Pocras y Chancas se rebelaron contra el imperio incaico, los Generales Ancohuallo y Astohuaracas fueron vencidos en la batalla de Yahuarpampa.

PINTO RECODO EN LA ETAPA DE LA CONQUISTA.

Muchas expediciones recorrieron el mayo fundando ciudades y centros religiosos como Moyobamba, Lamas, Rioja, Tarapoto, Saposoa y otras. El ingreso simultaneo o posterior de las congregaciones religiosas completo el cuadro de explotación y miseria en que fue sometido el nativo en las reducciones religiosas y encomiendas; estos captados de diferentes lugares de San Martín y luego convertidos a medias a la fe católica, eran remitidos a los encomenderos para el servicio gratuito del español.

PINTO RECODO EN LA ETAPA COLONIAL.

Durante la colonia, se estableció la jurisdicción de la Comandancia General de Maynas abarcando toda la Selva Norte: Jaén, Maynas, Sucumbíos y Canelo; lo que actualmente son las regiones de San Martín, Loreto, Ucayali y gran parte de Amazonas. Se conoce que la

capital colonial fue Moyobamba y el límite de la diócesis de Trujillo era el pueblo de Cumbaza, actualmente Banda de Shilcayo. Todos los pueblos de San Martín estaban bajo esta jurisdicción, incluidos los pueblos ribereños del río Mayo. Los misioneros Jesuitas y Franciscanos fundaron muchos pueblos sobre las bases de las reducciones. En los mapas elaborados durante el siglo XVIII, se observa las ubicaciones de muchos pueblos de San Martín.

PINTO RECODO EN LA INDEPENDENCIA Y LA REPUBLICA.

Cuando en San Martín se proclamó la independencia el 19 de agosto de 1821, fue consolidada en 1823 por el Coronel cajamarquino José María Egúsquiza. El pueblo de Pinto Recodo ya existía porque las referencias más remotas indican que en el año de 1800 pertenecía a la jurisdicción de Comandancia General de Maynas. Durante la república, no tuvo ninguna significación política hasta comienzos del presente siglo, en que se le considera como distrito en 1934 y es ratificado como tal en 1962. No está demás indicar que durante la república, Pinto Recodo fue ignorado; sin embargo durante el gobierno de Leguía, se dio la Ley de conscripción vial, cumpliendo el pueblo con honor este deber cívico, que fue la construcción de vías terrestres como lo que hoy se puede observar y que fue encabezada vial de Lamas, señor Salomón Díaz, en el mes de abril de 1928.

En los años de 1800, Pinto Recodo adquirió inusual importancia, gracias a su ubicación geográfica, eran pasos obligados de transacciones comerciales entre las localidades de Tabalosos y Lamas, utilizando los vados de Sirena Vado, Aya Chimbana y Chintu Bado. Al crearse la provincia de Lamas, Pinto Recodo formaba parte del distrito de Shanao, era considerado anexo de este. El 16 de marzo de 1954, las autoridades con el respaldo del pueblo, elevaron un memorial al diputado de la provincia de Lamas Sr. Néstor H. Escudero, pidiendo la separación de Shanao y elevarse a categoría de Distrito; petitorio que se

llegó hacerse realidad el 02 de febrero de 1962; mediante ley 13972, siendo presidente constitucional de la república Dr. Manuel Prado Ugarteche, siendo sus anexos en esos entonces, Churuyacu, Algarón, Bambas, Huicungo, Calvario, Shapumba, Renaquillu, San Benito, Buenos Aires, Pallasco, Pampa Hermosa, Tambo Mayo, Huayune, Mishquiyacu y Chumbaquihui.

Con relación a su nombre, Pinto Recodo tiene que ver con una existencia de una especie vegetal, denominada “Cañabraba”, llamada comúnmente en ese entonces por los pobladores “Pinto” y la palabra Recodo, se deriva por el recorrido zigzagueante del Río Mayo en esta parte, formando curvas y recodos. Este nombre se atribuye a la designación de los primeros pobladores asentados en este espacio geográfico. La capital del Distrito se encuentra ubicada en la parte norte y centro de la provincia de Lamas, entre los paralelos 06°23'40" latitud sur, y 76°37'00" longitud oeste. Pinto Recodo tiene una extensión territorial de 524.07 Km². El distrito de Pinto Recodo limita por el norte con el Distrito de Jepelacio (Moyobamba) y la Provincia de Alto Amazonas (Loreto), por el sur con el Distrito de San Roque de Cumbaza, Lamas y Shanao; por el este con el Distrito de San Roque de Cumbaza y por el oeste con el Distrito de Tabalosos.

CONTEXTO SOCIOCULTURAL DEL DISTRITO DE PINTO RECODO

El distrito de Pinto Recodo, con gente forjadora de desarrollo, en la actualidad su potencial económico se fija en su personal profesional, al igual que la agricultura y ganadería, dividiéndose en dos zonas; zona norte y zona sur. La vestimenta en la población de Pinto Recodo es muy variada. Zona, comprende la capital del distrito y caseríos aledaños, donde existe gran cantidad de producción de cacao que compite por su calidad a nivel internacional, sachainchi, maíz, frejol, frutales y café en la parte alta de las localidades de Alto Palmiche y Nuevo Mirador. Zona norte, comprende las localidades de los centros poblados de La Libertad

y Betania del Bajo Mayo y anexos, donde se concentra la mayor productividad de café y ganadería.

La vestimenta en la población de Pinto Recodo es muy variada. Antiguamente los pobladores de este distrito y anexos no acostumbraban usar el zapato como complemento de la forma de vestir, el cual era rudimentaria. La civilización en sus hábitos y formas de vivir ha variado significativamente, actualmente la comunidad en su conjunto se viste al igual que las personas de otros lugares e inclusive imitando la forma de vestir de otras ciudades del país.

La comida en el distrito de Pinto Recodo es muy variada al igual que la bebida, los platos principales son: El chilcano, caldo de gallina, el inchicapi, el juane de yuca y de arroz, la patarashca, el tacaco con chicharrón, el ají, etc. Entre las bebidas tenemos la chicha de maíz y de yuca, el ventisho, el mishquichado, el uvachado, el chuchuhuasha, refrescos de frutas, el maduro licuado entre otros.

Las costumbres del distrito son diversas como por ejemplo tenemos las fiestas de San Juan que se celebra el 24 de junio de cada año, la fiesta patronal de San Pedro y San pablo, El pato tipina, las danzas religiosas, los responsos, consistentes en llevar bebidas y comidas al campo santo para los que en vida fueron, la fiesta de navidad, el sistema de trabajo en choba choba, etc.

Además, tenemos la música que no se ajeno, entre los principales géneros tenemos las pandillas, las danzas costumbristas, la cumbia, la música folclórica, etc. Existe limitado grupo de personas que cultivan la música y el canto como creación inédita propio de cada persona, actualmente la música y el baile es practicado por la juventud en su conjunto.

1.1.2. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0756.

Está ubicada en el distrito de Pinto Recodo de la provincia de Lamas en la región San Martín, integrada entre los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. El aniversario de la I.E. es en agosto de cada año, el cual es celebrado con una gama de actividades planificadas por la plana docente y el director.

PLANA DOCENTE Y ESTUDIANTES

La Institución Educativa N° 0756 cuenta con 25 profesores entre contratados y nombrados, distribuidos por áreas y niveles. El turno es para Inicial y secundaria en la mañana y primaria en horario de la tarde. La I.E. tiene como director a Fernando Ramos Moreno y como subdirector a Delfín Pinedo Vargas; cuenta con 2 auxiliares, uno en el nivel primario y otro para el nivel secundaria. El total de estudiantes de la I.E. es de 320 estudiantes entre inicial, primaria y secundaria; variando cada año en población educativa.

INFRAESTRUCTURA

La Institución Educativa N° 0756 del distrito de pinto recodo tiene una infraestructura moderna con proyección a tres pisos. Consta de 10 aulas, una dirección, una sala de profesores, un almacén, una sala de cómputo, una loza deportiva multiuso sin tribuna y cerco perimétrico de concreto. Cada año el director hace las gestiones pertinentes ante el órgano intermedio para obtener el presupuesto de mantenimiento preventivo para dicha institución.

MISIÓN

La Institución Educativa N° 0756 tiene como misión formar estudiantes con alta calidad académica y con principios morales, como producto de una educación integral para ser protagonistas activos en el progreso y desarrollo de la comunidad y el país, con innovaciones pedagógicas que permitan a los estudiantes desarrollar con plenitud sus potencialidades

creativas, con una actitud emprendedora, para hacerlos capaces de mejorar su entorno familiar y de su comunidad.

VISIÓN

La Institución Educativa N° 0756 tiene como visión forjar una estrategia que aplique reformas concordantes al logro y mejoramiento del servicio educativo que apunten hacia la excelencia, buscando el desarrollo y la educación integral aprovechando al máximo el avance cultural, científico y tecnológico. También la Institución Educativa incentiva la promoción de los estudiantes con valores y conocimientos básicos a partir de su experiencia cotidiana y así incorporarlos como buenos ciudadanos identificados con su comunidad, región y el país, coadyuvando de esta manera a forjar una nación próspera con dignidad, paz y justicia social.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El Clima institucional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. El tejido institucional moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier organización es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero.

Las diversas investigaciones realizadas en las últimas tres décadas coinciden en señalar la interrelación entre gestión y clima institucional, entre ambos términos existe una simbiosis que se traduce en el comportamiento organizacional y en los resultados obtenidos por la institución sea educativa o de producción de bienes.

La importancia por el estudio de la gestión educativa data de los sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en Gran Bretaña y de los 80 en América Latina. Es por lo tanto una disciplina de reciente desarrollo. Por ello tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación teórico-práctico.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la Educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y de la educación. Acerca del término gestión, trata acerca de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría de la acción humana. La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. Según Fabián Vignolo (2007) 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, a decir de Alicia Arredondo (2004)- 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. Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad.

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 Arredondo (2003) 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 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.

En el contexto educativo contemporáneo se aprecia una tendencia general y creciente a reconocer el carácter profesional especializado de la función del director escolar y la consiguiente necesidad de su profesionalización. Este reconocimiento ha logrado materializarse, en no pocos países, en acciones ordenadas y concretas, como ocurre con los procesos de acreditación para certificar la idoneidad y el desarrollo profesional de quienes asumen la tarea de dirigir centros escolares.

Aun cuando en algunos países se mantiene la influencia de fuerzas conservadoras y reduccionistas contrarias a la profesionalización por considerar la participación democrática de los miembros de la comunidad escolar en la dirección de las instituciones educativas, la tendencia progresa con cierta celeridad. Tal desarrollo progresivo ha estado íntimamente relacionado con los procesos de reformas educativas que en las últimas décadas han estado presentes, prácticamente, en todo el mundo y han sido una regularidad en los países objeto del estudio citado.

Respecto a los problemas de la gestión en América Latina Emilio Murillo (1993) indica que hace falta la búsqueda de alternativas de solución a los enormes problemas actuales de la educación; no hay una cultura institucional acorde con la convivencia social y relaciones interpersonales apropiadas. Por su parte Elda Conde (2006) indica que los gestores que asumen la dirección de las instituciones educativas en muchas de las veces más son por confianza política, coyuntura política; y no necesariamente por decisión de méritos alcanzados.

Partiendo de estas premisas sobre lo que es la gestión institucional y su trascendencia en las instituciones educativas, resulta la urgente necesidad de tomar en cuenta no sólo los marcos conceptuales y metodológicos, sino también muchos factores y componentes de la gestión institucional para poder desarrollar un óptimo clima en las instituciones educativas, en los cuales los directivos educativos deberán cuidar y potenciar al máximo este

activo, implantando en la institución un clima laboral propicio para los que laboran en ella.

Desde principios del siglo XX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima institucional determina la forma, las actitudes en que un individuo percibe y asume su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Los estudios del Clima Institucional hoy en día proporcionan una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura institucional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El concepto de clima institucional en pleno siglo XXI es considerado como un concepto integrador que retrata lo que acontece dentro de una organización social o educativa. La forma de dinamizarse las relaciones interpersonales en una escuela, un instituto tecnológico, una universidad; traduce las actitudes y expectativas que tienen los docentes y otros agentes educativos, que junto con otros factores, influyen no sólo en el logros de los objetivos institucionales como tales, sino en el nivel de aprendizaje de los alumnos y su impacto en la comunidad.

Como el clima institucional es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizan las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, las mismas que permiten conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. Aldo Gambini (2007) de la Universidad de La Plata- Argentina, asume que el clima organizacional en las instituciones educativas de todos los niveles en América Latina en las últimas décadas reflejan en la mayoría de ellas una serie de conflictos intra-institucionales, falta de respeto a los valores morales e institucionales, descontextualización de las normas, falta de convicción en

lograr objetivos e ideas compartidas institucionalmente; atomización entre los agentes educativos, etc.

El concepto de clima institucional en la medida que ha ido evolucionando a través del tiempo ha sido objeto de muchos cambios paradigmáticos; sin embargo desde hace una décadas los investigadores han llegado consensuar que es un atributo de la organización que retrata lo que acontece dentro de la institución educativa. Curtis (1979), expone que cuando se preguntaba por el clima de una institución educativa, en verdad se preguntaba por lo negativo de la situación escolar. Asimismo, Brito (1983), partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, considera que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1979), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

De otra parte, para Lickert (1967) los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción–influencia existente en cada una de ellas; de conocer por un lado el establecimiento de patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente. Según Lickert (1962) y Baker (1968) dicen que el proceso de interacción y el sistema de interacción–influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana.

Entre los diversos aportes que se consignan en las últimas tres décadas sobre el tema, Bruce (1987), expone en este orden de ideas, cuatro elementos de deshumanización en las instituciones educativas que deben ser cambiados, a saber: **a)** Mirar a los estudiantes como sujetos pasivos, plásticos y objetos determinados del ambiente; **b)** Ignorar la integración de los sentimientos, emociones y aspiraciones, deseos y conocimientos de los estudiantes; **c)** Aumentar la autoridad burocrática y la disciplina especializada; **d)** Contentarse con transmitir la cultura heredada. Este estilo gerencial propicia un ambiente interno no motivador del desarrollo educativo.

En esta perspectiva, muchas investigaciones consideran que el clima organizacional debe medirse a través de las dimensiones como: Presión del Ambiente, Liderazgo, Profesionalismo de los Profesores y Presión Académica. De otra parte, Jorge Labrín (2007) afirma que los climas educativos también pueden ser definidos como climas comunitarios, cuando existe un compromiso entre sus miembros para lograr los objetivos escolares. Es decir, se comparten valores, hay relaciones, existe la colegialidad académica y social.

Según Davis y Thomas (2001) las diversas investigaciones realizadas sobre las instituciones educativas eficaces, confirman que climas ordenados, saludables o colegiados constituyen una de las características que distingue a una escuela eficaz. En Argentina, investigaciones realizadas (2007) por la Facultad de Psicología de la Universidad de La Plata utilizando el concepto de clima organizacional como un elemento que retrata a la escuela a través de sus tradiciones, agrupación, afiliación y refuerzos vocacionales encontró, que en las escuelas primarias de Mendoza y la Provincia de Córdoba los lazos de amistad son menos fuertes a medida que aumenta el tamaño de la escuela. Derivado que las escuelas primarias difieren de las escuelas secundarias y estas a su vez de las Universidades en número de profesores y en la relación entre alumnos-profesor, sería de gran importancia conocer el clima organizacional de las instituciones secundarias y universidades.

Con el fenómeno de la globalización a inicios de los noventa, muchas investigaciones asumieron que la ciencia, la tecnología, la informática y la modernización de las comunicaciones iban a repercutir en el desarrollo y cambios profundos en la vida social. Si bien es cierto que este fenómeno aceleró las transformaciones en una parte del mundo desarrollado, sin embargo, en otros vastos sectores del mundo subdesarrollado estos cambios esperados no se han suscitado como se esperaba, en el sentido que los paradigmas emergentes están coexistiendo con los tradicionales, los mismos que no sólo se evidencian en el proceso docente educativo, sino también en lo que significa la gestión educativa institucional.

En este escenario los cambios en todo el sistema educativo no se dejan esperar, cambios que van desde las políticas gubernamentales en educación hasta cambios en los estilos de gestión de las instituciones educativas. Los roles del administrador educativo en la innovación del proceso de enseñanza-aprendizaje, las diversas investigaciones sostienen que los que dirigen las instituciones educativas en muchos casos no saben desarrollar estrategias de soluciones frente a los múltiples problemas por lo que pasan

las relaciones interpersonales en los centros educativos, la falta de calidad educativa sostienen están en relación directa con la carencia de un buen liderazgo institucional.

En esa perspectiva el liderazgo institucional se conceptúa como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. "Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Robbins; 1993). En el siglo XXI el papel del director en los Centros Educativos, es un punto clave para el desarrollo institucional, tanto como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa, como para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.

El director educativo debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre todos los componentes del sistema, a saber: los principios que sustentan las fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos.

El encargo social de las instituciones educativas de hoy en día requiere de un administrador que sepa dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario, y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos. La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, que para lograrla los administradores y gerentes de las instituciones educativas deben romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y

entrega a producir el cambio. El gestor educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación. Investigaciones diversas coinciden en señalar que las instituciones educativas en América Latina que presentan bajo rendimiento laboral y escolar responden a varias causas que en muchas de las ocasiones se dan por solucionadas, es decir se piensa que con un excelente sueldo para el personal resolverá el problema. Por otra parte existen casos en donde las instituciones poseen la tecnología apropiada y pese a ello persisten los problemas en el desempeño del trabajo. Al respecto es conveniente analizar los elementos que incide en la percepción de las personas que laboran en una organización escolar.

En las últimas dos décadas se han desarrollado nuevos enfoques de re-conceptualización del liderazgo educativo justificado por la situación de crisis de la dirección organizacional que se vive en las instituciones educativas. Ello es debido al conflicto social y a la ambigüedad de las funciones directivas, a la sobrecarga de tareas, a la fragmentación académica, a los problemas en las relaciones interpersonales, a la diversidad de intereses al interior de los grupos de poder, entre otros, a las que la dirección organizacional debe dar respuesta. Además, asociado a estos problemas se observa una falta de poder real y de atribuciones para la toma de decisiones por parte de los gestores institucionales.

Frente a ello los diversos enfoques teóricos coinciden en señalar que se necesita una modificación profunda en la filosofía, en la metodología, en las estrategias de gestión de las instituciones educativas latinoamericanas para llevar una implementación real del cambio. Desde el enfoque del modelo integracionista en el campo del clima institucional u organizacional, el concepto de clima institucional en pleno siglo XXI es considerado como un concepto holístico o integrador que retrata lo que acontece dentro de una

organización social o educativa. La forma de dinamizarse las relaciones interpersonales en una universidad; traduce las actitudes y expectativas que tienen los docentes y otros agentes educativos, que junto con otros factores, influyen no sólo en el logros de los objetivos institucionales como tales, sino en el nivel de aprendizaje de los alumnos y su impacto en la comunidad.

Como el clima institucional es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizan las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, las mismas que permiten conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. El concepto de clima institucional en la medida que ha ido evolucionando a través del tiempo ha sido objeto de muchos cambios paradigmáticos; sin embargo desde hace una décadas los investigadores han llegado consensuar que es un atributo de la organización que retrata lo que acontece dentro de la institución educativa. Los climas educativos son saludables y abiertos cuando existe una buena relación entre los maestros, entre maestro-director, entre maestro-alumnos, entre maestro-padres de familia, de lo contrario serían climas cerrados y no saludables.

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.

Como se ha afirmado, la gestión y el clima institucional implican dos conceptos que se fusionan en un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

En las últimas dos décadas el concepto de gestión educativa y clima institucional en América Latina han adquirido una singular importancia por su trascendencia institucional. Diversos estudiosos como Piero Vassallo (2005) y Gino Moreyra (2007) definen a la gestión educativa como la “ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución educativa.

Gustavo Kapsoli (PUCP, 2006) manifiesta que existe en la mayor parte de las instituciones educativas de América Latina una concepción tergiversada de lo que significa gestión, institucional y clima institucional denotándose en ellas un predominante autoritarismo, individualidad en los estilos de trabajo, carencia de valores morales e institucionales, falta de identidad con la institución, clima institucional conflictivo, entre otros que confluyen en una negativa formación educativa de los estudiantes.

De otra parte, Beatriz Madueño (PUCP, 2008) manifiesta que los gestores de las instituciones educativas en materia de gestión institucional no saben evaluar los recursos humanos, sus actitudes, sus expectativas institucionales, sus relaciones interpersonales.

Manifiesta que se considera convencionalmente que el Director es el único responsable en el desarrollo de todas las tareas institucionales, como las de planificar, controlar, definir los objetivos institucionales, capacitar, solucionar los problemas de la institución.

La problemática antes descrita se extiende en la mayor parte de las instituciones educativas del país. Según el Sociólogo Sinesio López (2008) dice que es un error muy común en los directivos de las instituciones educativas y sociales es de no mantener relaciones cordiales con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad y afectar en la toma de decisiones.

En el clima institucional de los centros educativos se carece de estilos de trabajo cooperativo, colaborativo, de trabajo en equipo, reduciéndose muchas veces a un trabajo de corte burocrático de los papeles, informes y memorándums, y no a un trabajo con mayor prospectiva institucional.

Coherente con esta problemática tenemos la carencia de un sistema de evaluación de análisis interno de las instituciones educativas asociado

fundamentalmente a un creciente desinterés por analizar y evaluar los resultados de la calidad de la educación que imparte, como: La necesidad de saber si los estudiantes realmente están adquiriendo los conocimientos, competencias, actitudes y valores necesarios para desempeñarse con éxito en la sociedad y para convivir armónicamente en comunidad.

Conocer los indicadores de matrícula, cobertura, deserción y repitencia; saber la calidad de las interrelaciones humanas entre los agentes educativos, saber cuáles son las expectativas de los recursos humanos de la institución, sus formas de pensar respecto a la gestión institucional, etc. entre otros.

En la Institución Educativa N° 0756, del distrito de Pinto Recodo, Provincia de Lamas, Región San Martín, la gestión institucional básicamente se centra en el Director de la institución, caracterizada por una gestión vertical y centralista con escasa participación de los docentes en las tareas institucionales.

Producto de esta situación es que las relaciones interpersonales se resquebrajan y con ello impactan en el clima institucional produciendo un clima social áspero, renuente al trabajo colaborativo y menos de identificarse con su institución.

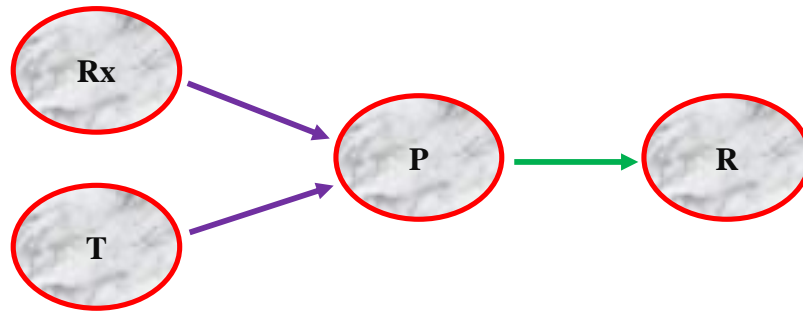
El estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. La administración se reduce al manejo burocrático, a la tramitación documentaria.

No existen relaciones interpersonales apropiadas que permitan una mejor participación de los agentes educativos en el quehacer institucional.

1.4. METODOS UTILIZADOS

1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx : Clima Institucional

T : Estudios o modelos teóricos.

P : Estrategia de evaluación de análisis interno de la organización

R : Realidad deseable a transformar.

1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

1.4.2.1. POBLACIÓN: La delimitación del universo de estudio está definido por las 35 personas que conforman la población de los gestores de la institución: Estos son: 01 Director; 32 docentes; y 02 administrativos.

1.4.2.2. MUESTRA: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, lo que quiere decir que el grupo de estudio universal será de 32 personas (32 docentes) lo que representa a su vez el grupo de estudio muestral: **N=n.**

1.4.3. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

MATERIALES:

Papel A4, Lapiceros, Lápices, Borradores, Cámara fotográfica.

TÉCNICAS:

➤ Técnicas en la investigación documental.

- ✎ **Diario de sesiones:** Selección de documentos, relacionados con el problema en estudio.
- ✎ **Paráfrasis:** interpretación y explicación en forma crítica de los documentos y textos.
- ✎ **Contrastación:** Determinación de niveles de correspondencia o no entre los tipos de datos obtenidos.

➤ Técnicas en la investigación de campo.

- ✎ **Entrevista:** Diálogo concertado con el Director de la Institución Educativa N° 0756 del distrito de Pinto Recodo.
- ✎ **Encuesta:** Se aplicará a los docentes de la Institución Educativa N°0756. Se empleará para el recojo de información, datos y opiniones del personal docente, sobre el estilo de gestión institucional y el clima institucional.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	SUJETOS
Observación participante	Registro de datos diarios en diversos contextos	Gestor Director Docentes
Encuesta	Cuestionario	Docentes de la Institución Educativa
Entrevista estandarizada	Guía de Entrevista	Director

1.4.4. METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los métodos a emplearse serán:

Analítico – sintético: porque se estudiaron de modo empírico y luego teórico, los diversos aspectos esenciales de la interacción entre las variables estudiadas;

Inductivo – deductivo: Partimos de los hechos para definir el problema, luego se teoriza y categoriza (operacionalización). Posteriormente, se vuelve a los hechos para recolectar datos y finalmente se interpreta, discute, contrasta, explica, etc.;

Analítico – crítico: Se asumen los hechos valorándolos con auxilio teórico y en relación a cada aspecto esencial de la posible relación causa efecto de las variables.

1.4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS.

Se aplicaron a los datos, el siguiente tratamiento estadístico:

Media aritmética: Nos permitió determinar el valor central del conjunto de datos recabados de la muestra de estudio.

Unidad de análisis. Son los elementos sobre los cuales finalmente se hace el análisis estadístico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

CONTRERAS NOGUEIRA, Iván; Política educativa para el liderazgo transformacional de los directores de instituciones educativas; Lima, año 2008. Concluye en que dirigir o liderar implica convencer, exponer ideas persuasivas y lograr una empatía en la conducta de los oyentes con el propósito de seguir un objetivo claro. Entonces, dirigir significa orientar los esfuerzos hacia la consecución de un fin definido y contando con la elaboración de una estrategia viable. También significa tratar con personas y por tanto su actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; con alto sentido de responsabilidad, aconsejar y dejarse aconsejar; escuchar a los demás conscientemente, con uso de deducción; es decir aceptar que cada persona pueda ejercer un valioso aporte al tema tratado. Un líder debe saber adaptar los objetivos a la realidad existente.

ESCALANTE FRISANCHO, Rubén; (2009) 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; Conclusiones: Considera el autor que las diferencias observadas en la efectividad del sistema de gestión educativa establece la necesidad de aplicar un modelo de gestión Educativa Institucional en toda la institución educativa con el objeto de navegar hacia un éxito competitivo futuro. Afirma que el análisis realizado acerca del sistema de gestión muestra un bajo nivel de gestión educativa institucional en la Institución Educativa Independencia Americana. Considera que el modelo de gestión Educativa Institucional es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad educativa y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia institución. Considera que el modelo de gestión Educativa Institucional es un instrumento potencial de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la

estrategia. Asume que el modelo de gestión Educativa Institucional contribuye a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las Instituciones públicas.

LANDI; Nidia Edith; PALACIOS, María Elena; (2009) “La auto-evaluación institucional y la cultura de la participación” Trabajo de Investigación; Universidad de La Plata; Argentina. Conclusiones: Los autores manifiestan que la autoevaluación se incorpora al trabajo habitual en los distintos ámbitos y se fortalece con su ejercicio, ampliando la capacidad de resolución de problemas puntuales. Consideran que los criterios comunes de evaluación favorecen los niveles de especificidad de los informes, de los que debemos contrarrestar la ambigüedad y falta de precisión de modo tal que sirvan para una adecuada toma de decisiones. En tanto práctica habitual, la autoevaluación se incorporaría también en la instancia institucional. Afirman que la autoevaluación institucional se debe enmarcar en una concepción democrática y formativa del proceso en el que deben participar todos los actores educativos. Para los docentes, la autoevaluación reporta ventajas tales como la autorrealización plena; contribuir a la reflexión crítica; propiciar la independencia de los actores; asumir un compromiso consigo mismo al llevar adelante el proceso.

GIUSTI ARBOLEDA, INES. (2008); Gestión y Clima institucional: Desafíos de liderazgo; Facultad de Psicología; Universidad San Martín de Porras; Tesis para optar el grado académico de Psicóloga; Lima: Conclusiones: Afirma que los roles de un Gerente o Administrador de acuerdo a los nuevos paradigmas de hoy no es el de concentrar la gestión sino el de descentralizarla; la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización. Afirma que los que ocupan cargos jerárquicos deben establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo su personal, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente. Considera que el promover y

crear un clima propicio de confianza y cooperación elimina el aislamiento y en consecuencia desaparece la angustia y la confusión entre los integrantes de la organización, permitiendo mayor fluidez en la comunicación. Asume que entre las funciones básicas en el interior de un grupo u organización se tiene: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano.

GUTIERREZ DEJO, Doris “La gestión y la toma de decisiones efectiva y su incidencia en el clima y la conducta laboral” Lima 2008. Universidad del Pacífico. Tesis para optar Grado Académico de Economista mención Gerencia de Proyectos; **Conclusiones:** Dice que para que funcione la gestión en la organización social, el gerente debe tener una concepción administrativa de toma de decisiones basada en el colectivo en el equipo de trabajo. Con ello los miembros de la organización sean la jerarquía y condición laboral que tengan se sentirán más involucrados y comprometidos con las metas y objetivos de la organización. Considera que este tipo de modelo es participativo basado en que la organización social permite encaminarnos hacia logros tanto en el campo de la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados como en la gestión administrativa. Afirma que este modelo permite a los conductores organizacionales optar por tomas de decisiones no sólo oportunas, previsivas y de largo plazo, sino competitivamente trascendentes para la organización.

MUJICA DE GONZÁLEZ, Mariálida; “Gestión del clima organizacional: una acción deseable en las instituciones educativas” Universidad Pedagógica Experimental Libertador; Venezuela; Agosto 2007. Conclusiones: Manifiesta que el enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las “percepciones” que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. Considera que de esta manera el conocimiento del clima organizacional proporciona información útil de los procesos que determinan los

comportamientos organizacionales. Manifiesta que existen problemas estructurales y funcionales en las instituciones educativas que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable en la organización educativa, donde los actores (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos) se diferencian por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la Institución educativa es una organización compleja, que funciona con el enfoque de los paradigmas tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que se resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. TEORIA 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” (1). 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: 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

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.

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.

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, en especial.

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.

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.

2.2.2. TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

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. El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. 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. “Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. 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” (2). Por este motivo 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.

Según Thomas Patterson (2006), “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” (3).

Para otros autores, como Robbins (1994), “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; ó 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” (4).

El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. 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.

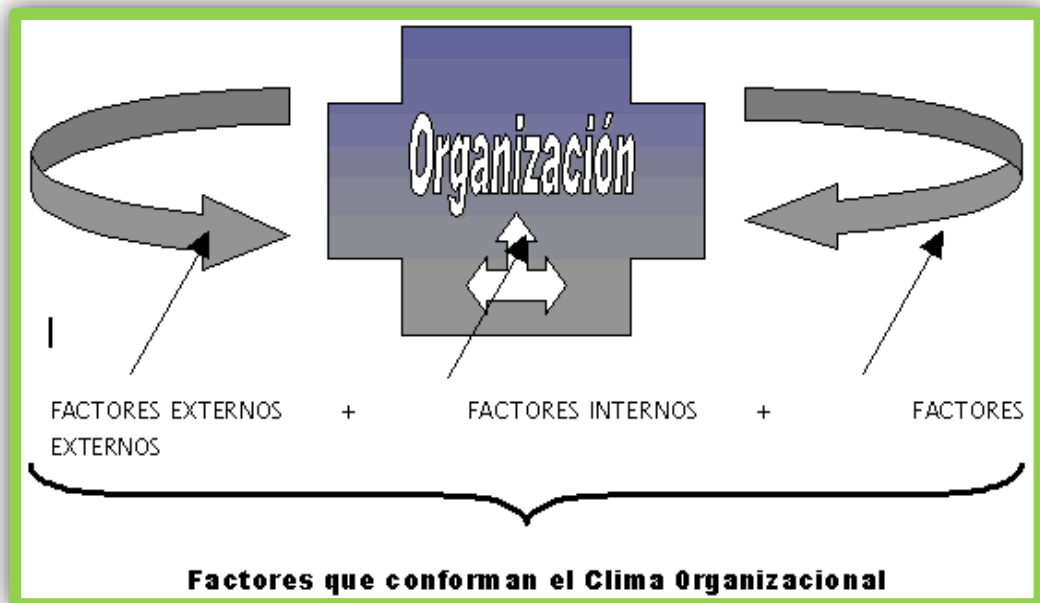
Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los

cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón (2003), 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.

2.2.3. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES DE ROBBINS

Stephen Robbins (1992), en su libro “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”, define el entorno o Clima Institucional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas organizaciones encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Robbins, analiza el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Fuente: Paulina Bustos y Otros; 2001; Clima organizacional. Gestipolis.

S. Robbins “sostiene que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores” (5).

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- a. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los

miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- b.** El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- c.** El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- d.** El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. S. Robbins manifiesta que el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.2.3.2. ESCALAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1996) (6) estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1) **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2) **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- 3) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4) **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la

medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5) Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7) Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8) Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9) Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El Clima Institucional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Institucional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.2.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA ÓPTICA DE RENSIS LIKERT.

Según la teoría del clima Organizacional de Likert, en una organización social el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. En función de ello, “Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización social y que influyen en la percepción individual del clima” (7). En tal sentido se cita:

- 1) Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una

organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2) **Variables Intermedias**: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3) **Variables finales**: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Likert propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: Flujo de comunicación; Práctica de toma de decisiones; Interés por las personas; Influencia en el departamento; Excelencia tecnológica; Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó:

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

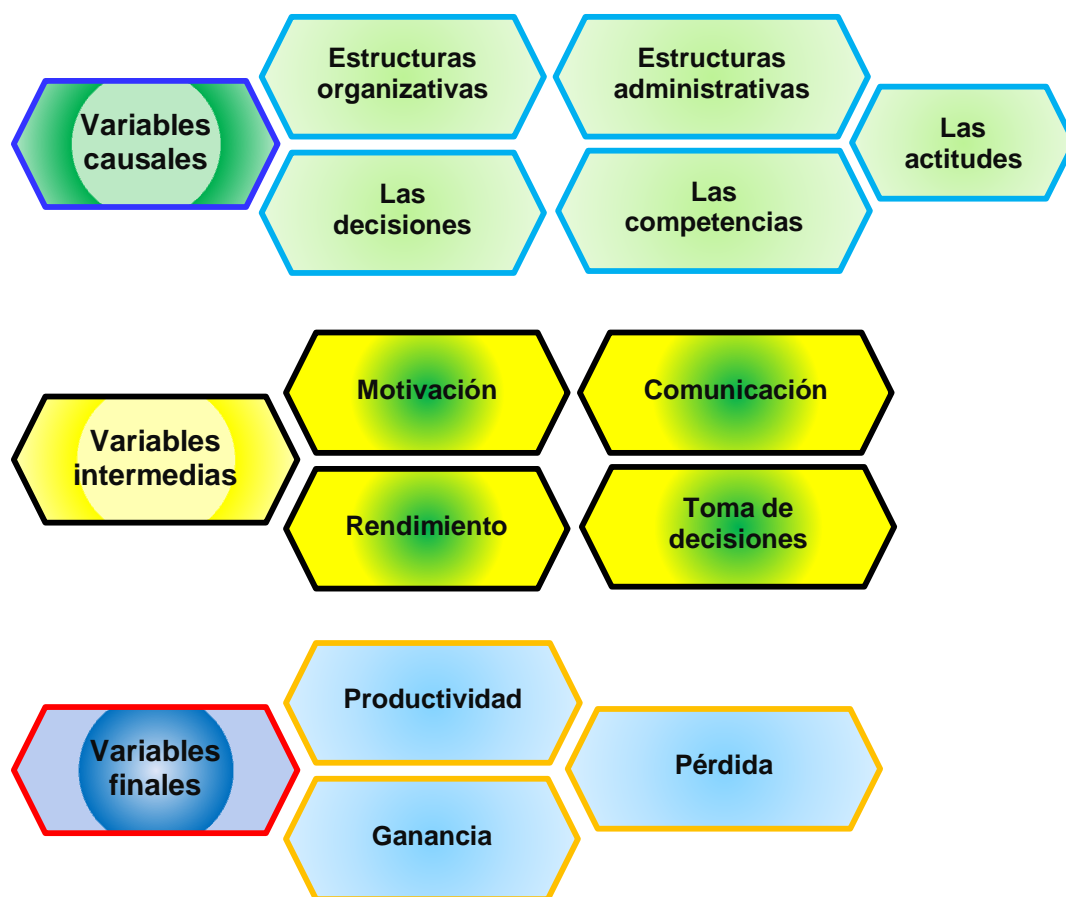
El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da

palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL



Fuente: Teoría del clima organizacional de Rensis Likert; 1996.

1) Clima Institucional de tipo autoritario:

Sistema I. Autoritario explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2) Clima Institucional de tipo Participativo:

Sistema III. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los

sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Se ha podido visualizar que la cultura y el clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

2.3. BASES CONCEPTUALES.

2.3.1. DEFINICIÓN DE CLIMA INSTITUCIONAL

El Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). Kat D. y Katn R. (1995), la define como “la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas”.

Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2007), indican que; El Clima institucional se refiere a las características del medio ambiente

de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. (8). Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. "Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional" (Peiró, 2006).

El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas.

2.3.2. LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EDUCATIVA.

Respecto a los conceptos de gestión y dirección de la educación Cury y Luck (2005) coinciden en atribuir un carácter más abarcador a la gestión, al hecho de introducirse en otras esferas de la sociedad: "incorporando cierta dosis de filosofía y política" Werle (2004); en el de Cury (2005) "cuando trasmite un movimiento histórico en el que los participantes exigen un nuevo modo de ser en las relaciones entre

gobernantes y gobernados”; en Luck, cuando asocia la idea de gestión a otras ideas globalizantes y dinámicas en la educación, como por ejemplo al destacar su acción política. Compatibilizando estos aportes consideramos la necesidad de hacer énfasis en el doble carácter crítico y creativo que debe tener ese diálogo interactivo escuela-sociedad” (9). La asunción de ese doble carácter asociado a la participación, será la vía para la transformación de la comunidad educativa, como meta actual y de toda la sociedad, como aspiración futura.

La mayoría de los autores en Brasil y en otros países de América Latina, así como en Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido entienden la gestión institucional o gestión educativa como un proceso, y la dirección como acción dentro del proceso, a diferencia de los autores cubanos que entienden la dirección como el proceso y la gestión como acción dentro de este. En este contexto, surge otros autores con una filosofía integracionista que conceptúan a la gestión como el proceso y la acción que, desarrollados con intención transformadora, actualizadora y perspectiva, indican la orientación, la política general a seguir por la institución educacional para cumplimentar el encargo social de la comunidad a la que pertenece lo que exige la integración escuela comunidad y la consecuente participación de esta última en las decisiones de la institución.

En esta perspectiva, para conceptuar adecuadamente la gestión educacional democrático– participativa es preciso tener en cuenta que existen diferentes modalidades de gestión. “Estudiando la obra de Libaneo, este considera cuatro estilos o concepciones de gestión: Técnico-científica, Autogestionaria, Interpretativa y Democrático-participativa. Esta última se basa en la relación orgánica entre la dirección y la participación de los miembros del equipo; se acentúa la importancia en la búsqueda de objetivos comunes asumidos por todos,

asimismo destaca la importancia de las relaciones humanas y defiende una forma colectiva de toma de decisiones.

La participación es el mejor medio de asegurar la gestión democrática. El concepto de participación se fundamenta en el principio de autonomía, que significa la capacidad de las personas y de los grupos para la libre determinación, es decir, para conducir sus propios destinos. La gestión educacional democrático-participativa según Libaneo (2003) se define como “la intención de colocar en el centro del proceso de la gestión educacional, con objetivos estratégicos y acciones prioritarias, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, que se traduce en un cambio cualitativo en el proceso dialógico interactivo escuela-sociedad en el que ambos transforman y son transformados, con una visión actualizadora y perspectiva”. (10).

De otra parte, Libaneo (2003) asume “que las características de la gestión participativa son las siguientes: Autoridad compartida; delegación de poder; responsabilidades asumidas en conjunto; valorización y movilización de las potencialidades del equipo; canalización de talentos e iniciativas en todos los segmentos de la organización; intercambio constante y abierto de informaciones” (11).

2.3.3. LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

No se debe confundir cultura con clima institucional. La primera es un elemento estable en la organización que define el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común. (Kast y Rosenzweig) (1993). En cambio, el clima es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia que el momento coyuntural interno y externo ejerce sobre la organización, y por tanto sobre la cultura. En las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para conocer la cultura, el entorno de la misma y los

factores que la conforman y conocer en qué nivel se encuentran cada uno de estos, porque de un modo u otro se reflejarán en la productividad.

En la obra “Manual de Escala Clima Laboral” de la Dra. Sonia Palma Carrillo, especializada en clima laboral, manifiesta, que “el concepto Cultura derivado de la antropología y la sociología se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional”.(). La difusión del empleo del concepto de cultura probablemente se deba según Furnham y Gunter (2001) a la importancia que toma en la administración moderna los elementos intrínsecos de la cultura organizacional antes que en la estrategia administrativa, a la visión de la organización como sistema social y a la trascendencia constructivista que implican las percepciones de los trabajadores. Sin duda, la formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Para E. Schein (1995); “la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.” (12).

El Clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las entidades, para así alcanzar un incremento en su productividad, sin perder de vista el recurso humano. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando

disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. “Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización”. (13).

2.3.4. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los que asumen la gerencia o administración de una organización social, en particular educativa, son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización.

A su vez, conceptuando lo que es una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen cuatro etapas: Planeación, Dirección, Organización y el Control.

La gerencia cumple roles muy importante dentro de una organización, por ende debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida, habilidades humanas como la capacidad de trabajar con otras personas y habilidades conceptuales para sobrellevar situaciones complejas. Es

una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la institución. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento como la psicología, la antropología, la sociología la ciencia política entre otras. Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- La organización es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda organización social debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la organización no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización y que influyen en su comportamiento dentro de la misma.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

Variable a Nivel de Sistemas de Organización.- Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el Comportamiento Organizacional, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- a.** Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- b.** Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- c.** Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

FASES DE UNA INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR



Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación.2011

2.3.5. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

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. El enfoque de gestión estratégico 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.

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 Alemany y Rodríguez (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

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.

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.

Administración del proceso

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

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.

El proceso de Dirección estratégica, se inicia con la concepción estratégica que dará respuesta al problema estratégico, planteada a partir de los resultados del diagnóstico empresarial. Según Daniel Falconí (2005), la formulación de la estrategia ve la organización como una unidad lógica de los factores, pero además, considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico – económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos. Aparece de esta forma un enfoque diferente para la formulación de la estrategia, en el que las variables del comportamiento organizacional y el poder tienen un papel preponderante, convirtiéndose así en un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. De acuerdo con este enfoque, diseñar una estrategia supone una serie de pasos que permiten conjugar el pensamiento lógico y el pensamiento lateral o creador en aras de la generación de la capacidad de respuesta de la organización ante los imperativos del entorno.

Para Rogelio J 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" (14).

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, estratagema) 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).

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 educativo, 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.

2.3.6. LA PARTICIPACIÓN ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional depende de la mejoría continua de los procesos de gestión, lo que requiere funciones descentralizadas, participativas, interdependientes e integradas. Las transformaciones político-estratégicas proporcionadas por una gestión organizacional participativa potencializan la identificación de objetivos comunes y el compromiso en la ejecución de las actividades de la organización. Para ello, es fundamental considerar el capital intelectual que compone una organización, el cual le confiere una complejidad notable. Eso implica la valorización de la participación de las personas en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas.

Una gestión organizacional participativa requiere cambios en la cultura de la organización, propiciando principalmente la motivación, que conduce al esfuerzo, dedicación, persistencia y compromiso. Consiste en compartir las decisiones que afectan a la institución, no sólo con funcionarios, sino también con socios externos. Es por medio de la participación que los profesionales se involucran con los objetivos y con los resultados de las organizaciones y se sienten parte integrante de su institución, elevando el grado de interacción con la cultura organizacional.

La participación de los funcionarios en los diversos niveles contribuye a aumentar la calidad de las decisiones y de la administración, así como la satisfacción y la motivación propia y de los colaboradores. Así, el

estímulo a la participación permite que los funcionarios tengan control de su propio trabajo, aprovechando su potencial de contribución y motivándolos a colaborar con la gestión de la organización.

Todos los niveles de una organización participativa dividen responsabilidades, participan en el establecimiento de objetivos y metas y debaten decisiones. Prevalece la discusión de ideas, el respeto a las opiniones, la aceptación de experiencias vividas por los otros y todo basado en un diálogo abierto, franco y cristalino. Es necesario alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, como la intersección entre los dos conjuntos, que posibilita la socialización de los mecanismos de acción, la resolución de problemas y la transformación de la realidad.

2.3.7. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Las necesidades organizacionales deben estar involucradas no solo con el análisis y formulación de sus problemas sino también con los mecanismos que faciliten proponer soluciones por medio de la percepción de cómo ocurren. Los problemas organizacionales actuales se caracterizan porque hay muchas percepciones de la realidad del problema; cada percepción de la realidad es restringida e incompleta y puede ser cambiada por la influencia de otras percepciones; la discusión entre las partes interesadas puede llevar a una mejor comprensión de la situación-problema; la discusión tiende a mover las partes para una solución consensuada que puede mejorar la situación-problema.

“Cuando esas características son consideradas, las cuestiones relevantes del problema organizacional pueden ser tratadas a partir de la perspectiva de cada actor involucrado, tratando de incorporar la visión de cada uno para proponer mejoras” (Costa, 2003). En ese contexto, el enfoque del problema se fundamenta en el pensamiento sistémico, apoyado en el concepto de Sistema de Actividad Humana

que, diferente de los sistemas tradicionales (sistemas físicos, matemáticos, etc.), se define como una colección de actividades a las cuales las personas se dedican y con las cuales se relacionan, verbalizando las actividades a ser realizadas con la finalidad de generar un debate sobre los cambios deseables y posibles, que tiendan a mejorar la situación-problema de acuerdo con la realidad.

Así, es posible analizar la realidad organizacional para abordar la situación-problema y presentar propuestas consensuadas entre los actores del proceso. De esa forma, surgen nuevas formas de pensar para alcanzar los objetivos colectivos con los que los funcionarios pueden aprender a través de las propuestas de solución a problemas organizacionales.

Para ello, deben ser estimulados a desarrollar su capacidad de aprendizaje de modo sistémico e integrado, por medio del trabajo en equipo y el acceso a herramientas y estructuras adecuadas para desarrollar la continua reflexión y tener una visión del todo que mejor pueda guiar la toma de decisiones y resolución de problemas.

Las organizaciones de la actualidad han reconocido al conocimiento como un recurso estratégico que puede ser procesado internamente y utilizado externamente, aprovechando el potencial de su capital intelectual, componente crítico de ese proceso. Esas organizaciones se orientan para el aprendizaje y poseen capacidad de adquirir continuamente nuevos conocimientos (Garvin, 2001). Uno de los factores que contribuyó a ese reconocimiento fue el hecho de que la forma tradicional de resolver problemas organizacionales, que presuponen la definición del problema y su resolución normalizada y rígida, no contemplan las actuales necesidades organizacionales (Platt; Warwick, 1995).

Por medio de la visión sistémica y del aprendizaje continuo de sus equipos, las organizaciones consiguen expandir continuamente la capacidad de crear su futuro. Lo que distingue las organizaciones que aprenden de las organizaciones tradicionales es tener el dominio del pensamiento sistémico, tener una visión compartida y estimular el aprendizaje y el trabajo en equipo (Senge, 2004).

Una organización se involucra en el aprendizaje organizacional como un proceso continuo, consigue repercutir sobre sus sistemas, posee una visión compartida y estimula el aprendizaje en equipo. Además, como ya se mencionó, consigue identificar inter-relacionamientos y no hacer análisis de acontecimientos aislados, actúa de tal manera que sus funcionarios tienen la capacidad de aprender y entender que el “todo” de una organización es mucho más eficaz que “la suma de sus partes”, transformándose así en una gran fuente para la obtención y mantenimiento de la eficiencia de su gestión.

Para ello, se debe pensar en la organización como un sistema de integración entre procesos estratégicos y gerenciales unidos en un todo armónico y sinérgico. Al interconectarse el todo y las partes es necesario considerar las peculiaridades de los integrantes de los equipos, pues cada integrante tiene conciencia de su valor, de su identidad y de su auténtica contribución, haciendo que el todo se diferencie.

2.3.8. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

- a. PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO.-** Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.
- b. PRINCIPIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD.-** Consiste en delegar autoridad a los subalternos de la organización, a fin de poder

cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

c. PRINCIPIO DE AUTORIDAD DE MANDO.- Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico. Todo trabajador debe un solo jefe, y nada más que un jefe.

d. PRINCIPIO DE EFICIENCIA.- Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

e. PRINCIPIO DE LA AMPLITUD DE MANDO.- Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

2.3.9. SECTORES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

a. GESTIÓN DE PERSONAL

Consiste entre otros aspectos fundamentales, en crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los trabajadores en el proceso de producción. Las principales técnicas en la gestión del personal son:

- Análisis de puesto
- Selección de personal
- Capacitación de personal
- Administración salarial
- Seguridad
- Bienestar social
- Valoración y control de personal
- Méritos e Incentivos.

b. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios. Tenga presente, que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

También el área administrativa, tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz. Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

2.3.10. PERFIL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

a. EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.

- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

b. EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

c. EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

2.3.11. LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Organizar la evaluación institucional en el centro educativo implica fijar con suficiente claridad los propósitos de la evaluación; es decir, responder a la pregunta ¿por qué proceder a realizar una evaluación del centro educativo?, ¿qué beneficios obtendré con su práctica? La evaluación institucional aporta grandes beneficios a quienes la incorporan como parte de su cultura de trabajo. ¿Por cuáles de estos beneficios es que apuesta la institución educativa?

- Para aprender, para conocer cuáles son los factores de éxito y cuáles aquellos que debemos mejorar; cuáles las potencialidades y limitaciones de las prácticas de la gestión académica, administrativa y financiera en la organización; cuáles los valores agregados que tiene la institución respecto de otras que compiten con ella.
- Para constatar si los resultados educativos que obtienen los alumnos se encuentran dentro de los estándares esperados, cómo se ubican en los promedios nacionales y regionales; si responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes y de otros agentes sociales, como las instituciones de educación superior que reciben estudiantes que egresan del centro educativo.
- Para conocer las áreas críticas del funcionamiento de la institución, con el propósito de concentrar un esfuerzo mayor en el enfrentamiento de las dificultades que allí se presentan. No todos los grados y áreas de formación tienen el mismo nivel de dificultad ¿cuáles son en la institución educativa las asignaturas y grados donde los estudiantes tienen un más alto índice de desaprobación?
- Para elaborar un plan de mejora institucional. La evaluación debe contribuir a que los objetivos y estrategias programados en los proyectos educativos institucionales y en los planes anuales de

trabajo sean más concretos y respondan a las reales necesidades de perfeccionamiento de la gestión y a los resultados que se esperan lograr. La evaluación institucional debe convertirse en el principal referente de la elaboración del planeamiento estratégico y la actualización del diagnóstico.

- Para que la innovación forme parte de la rutina de trabajo. Es la característica de las organizaciones que se consideran siempre jóvenes no contentarse con haber alcanzado un cierto nivel de eficiencia sino desear constantemente superarlo.
- Para hacer más competitiva a la institución educativa y satisfacer a plenitud las expectativas de los padres de familia y otros agentes sociales.

2.3.12. ROLES DE LA AUTOEVALUACIÓN

La evaluación institucional debe implicar una autoevaluación y una evaluación externa. No siempre se practican ambos tipos de evaluación, pero en caso de llevarse a cabo la evaluación externa, la autoevaluación institucional es un requisito. Cuando la evaluación institucional incluye la evaluación externa, sus resultados adquieren el carácter de acreditación.

El objetivo principal de la autoevaluación es ayudar a identificar medidas para implementar un plan de mejoramiento institucional. La experiencia recomienda que las medidas que se identifiquen sean pocas; las más potentes en términos de generación de un cambio positivo en la gestión y en los resultados.

Según la normatividad vigente en muchas partes del mundo la acreditación de instituciones de educación básica es voluntaria. En países como los anglosajones, los resultados de la acreditación

institucional son públicos para que los padres de familia puedan conocer cuáles son los centros educativos que cumplen a satisfacción con los estándares de desempeño que se hayan fijado y cuáles no. De otro lado, que sepan que existen algunos centros educativos que presentan algunas deficiencias de funcionamiento y que tienen un plazo para subsanarlas. Mientras no se superen las limitaciones no se otorga el certificado de acreditación.

2.3.13. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Dependiendo del objetivo buscado por la institución, la evaluación institucional puede abarcar toda la gestión o parte de ella. En otras palabras, la evaluación podría comprender uno o más de los aspectos, como los que a continuación se mencionan:

- a.** La gestión general en todos sus componentes.
- b.** La gestión académica: organización, procesos de trabajo en las aulas, resultados educativos.
- c.** La gestión institucional: desempeño, eficiencia, eficacia y compromiso con las metas institucionales.
- d.** El funcionamiento de las asignaturas y grados críticos, una reforma académica.
- e.** Las prácticas docentes, la contribución al desarrollo institucional, la mejora profesional.
- f.** Pruebas diagnóstico o estandarizadas para medir el rendimiento académico de los alumnos.

Es importante tener en cuenta que cuando se evalúa la eficiencia y calidad de los procesos educativos, existen unos factores que tienen más incidencia en los aprendizajes que otros. La investigación comparada en varios países del mundo señala que entre los factores que más y menos inciden en los aprendizajes de los estudiantes están los siguientes:

FACTORES MÁS INFLUYENTES:

Profesores:

- Relación con los alumnos.
- Apoyo al alumno.
- Tiempo efectivo de aprendizaje.
- Autonomía en el qué y cómo enseñar.
- Compromiso y la asistencia regular.
- Tipo de tareas para el hogar.

Alumnos:

- Aprendizaje cooperativo y competitivo.
- Interés por el lenguaje y las matemáticas.
- Disciplina.
- Asistencia regular.
- La motivación y dedicación.
- Autocontrol del aprendizaje.
- Memorización y procesamiento.

FACTORES MENOS INFLUYENTES:

- Infraestructura.
- Equipamiento.
- Tecnologías.
- Los salarios, superado un mínimo.
- Memorización
- Dejar más de una tarea y que no sea de un aprendizaje básico.

Por tanto, para efectos de la evaluación, el análisis de unos factores podría tener más trascendencia que otros en la identificación de las mejoras que se requieren. Seleccionarlos bien también contribuye a optimizar el esfuerzo a realizar y a reducir los costos que demanda su realización.

2.3.14. EL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Se parte de la premisa que es escasa la práctica de la evaluación institucional; por tanto, en muchos casos, las instituciones harán por primera vez un ejercicio de autoevaluación. Es la razón por la que se recomienda emplear un instrumento de evaluación cuya características principales sean la facilidad de su aplicación, la obtención de resultados en plazos relativamente óptimos (Dos a tres meses como máximo) y la utilidad de dichos resultados para emprender el plan de mejoramiento institucional. El instrumento considera cinco criterios de evaluación y un conjunto variable de indicadores para evaluar cada criterio.

Cada indicador debe ser calificado en su desempeño. Se sugiere que la evaluación se realice en forma grupal; es decir, que el grupo de profesores y directivos del centro educativo discutan sobre cómo ha sido el desempeño del indicador a nivel de la institución en general (no del área específica en la que trabaja cada profesor) en un período determinado de tiempo.

En cuanto al período de referencia de la evaluación podría ser de 3 a 5 años anteriores al año en que se realiza la autoevaluación. Dependerá de la calidad de la información disponible.

La calificación comprende una escala de cuatro valores en donde:

- (++)** Funcionamiento óptimo del indicador.
- (+)** Funcionamiento normal del indicador.
- (-)** Funcionamiento debajo de lo normal.
- (--)** Mal funcionamiento del indicador.

Es conveniente no solo tener una idea de lo que sucede ahora en relación a los tres a cinco años anteriores, sino también cuál es la evolución reciente; es decir, que ha sucedido con el indicador en el año

que se evalúa respecto del año anterior. En este caso, hay una escala de calificación de tres valores en donde:

- + Mejoró el desempeño del indicador respecto del año anterior.
- = El indicador tiene un desempeño similar respecto del año anterior.
- empeoró el desempeño del indicador respecto del año anterior.

Producto de la evaluación que se realice de los últimos años y de la reciente evolución de cada indicador, el paso siguiente debe ser describir las medidas de mejora que se deriven de la autoevaluación. Se recomienda que no sean más de dos por criterio. Por tanto, las medidas que se identifiquen deben fluctuar entre 5 y 10. No más, pues se espera que la evaluación de los aspectos que se tengan que mejorar se realice en un plazo relativamente corto -no más de un año-. Finalmente, el instrumento de evaluación incluye una columna de evidencias. Se trata de respaldar con documentos o pruebas la calificación que la institución educativa otorga a los indicadores que comprende la autoevaluación.

Veamos un ejemplo. Supongamos que están evaluando la evaluación de la matrícula. A partir de las estadísticas de los años evaluados, una primera reflexión que deberán realizar es cuál es el número de alumnos que tiene la institución en relación a los que tenía hace cuatro o cinco años: ¿aumentó, está igual o bajo? ¿Hubo un aumento o disminución moderada de la matrícula? Si la matrícula descendió en pocos alumnos se calificará como (-), pero si el descenso de la matrícula fue significativo se calificará con (--).

Lo mismo habrá que hacer en la columna siguiente. Puede ser que en los últimos cuatro años hubo un descenso importante de la matrícula, pero que entre el año pasado y el presente año la matrícula no aumentó ni disminuyó. En ese caso se valora con (=). Todo aquello que es calificado con (++) son fortalezas importantes del centro educativo y todo lo calificado con (--) las limitaciones.

2.3.15. LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La Autoevaluación Institucional como proceso autónomo y colectivo, se enfoca en recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información, relativa al desarrollo de las acciones y al resultado de los procesos en cada una de las áreas de gestión con el objetivo de identificar las oportunidades de mejoramiento para cumplir con las metas acordadas por la comunidad educativa.

La formulación del Plan de Mejoramiento institucional es la razón de ser y a la vez, el efecto más importante del auto evaluación institucional; el planteamiento de metas de mejoramiento de acuerdo con los aspectos a mejorar identificados, permite orientar el trabajo hacia la consecución del logro de los objetivos para el nuevo año Lectivo.

De esta manera la definición completa del Plan de Mejoramiento es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define de acuerdo con los resultados de la auto evaluación, en períodos de tiempo establecidos y con el fin de que todas las áreas de la gestión en la institución educativa, se integren en torno a los propósitos comúnmente acordados para el cumplimiento de su misión.

2.3.16. LOS INDICADORES DE GESTIÓN

“Lo que no se mide no se mejora”

Para elaborar un Plan de Mejoramiento válido, es absolutamente necesario haber hecho la evaluación de resultados con base en mediciones recientes del comportamiento de la institución. Este es el objetivo de los Indicadores.

Los **Indicadores o Índices**, son expresiones cuantitativas del comportamiento de variables en cualquier ámbito de la actividad humana. Permiten observar el estado actual, el cambio o las

tendencias de cambio en el fenómeno observado. El valor que toman, al ser comparados con algún nivel de referencia, puede mostrar una variación sobre la cual hay que tomar acciones. Conviene diferenciar entre los términos estadísticas, índices e indicadores de gestión.

Las Estadísticas son series de datos tomadas sobre alguna variable. Número de estudiantes matriculados año a año; horas dictadas mes a mes; Estudiantes que faltan diariamente.

Los Índices generalmente son relaciones de las variables, referidas usualmente al tiempo o a la cantidad: Incremento de matriculados año a año; Proporción de horas dictadas con relación a las que se debían dictar; promedio diario de ausentismo (con relación al número total de estudiantes matriculados).

Los Indicadores de Gestión, son aquellos que sirven para evaluar el comportamiento de las variables a que hacen referencia los objetivos institucionales. Miden el resultado del trabajo directo o de la gestión de las personas, por lo tanto, son sólo un subconjunto de todos los índices que pueden existir en una organización. La clave para que todo el sistema de indicadores funcione y sea de real utilidad para el manejo diario de la institución, está en la identificación de los indicadores de logro de cada objetivo. Desafortunadamente, no son elementos fáciles de identificar, e inclusive van cambiando con el tiempo según el cambio de normatividad y las condiciones del medio ambiente.

2.3.17. CARACTERÍSTICAS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

No todos los procesos de autoevaluación institucional asumen las mismas características, las que dependen del modelo que se pone en práctica y de las condiciones del sistema educativo en que tienen lugar. No obstante, podemos resaltar los siguientes rasgos distintivos:

- Los actores de la organización escolar son quienes conducen e implementan el proceso.
- Se pueden procurar asesores o personal externo en el proceso solo si fuera necesario y existieran dificultades de gestión.
- La finalidad es fortalecer los mecanismos de autorregulación institucionales.
- Las dimensiones, aspectos y criterios utilizados para esta autoevaluación son previamente seleccionados por la propia institución.
- Su producto es un informe de autoevaluación con acciones de mejora a ser implementadas para optimizar la calidad de la formación y finalidades educativas que se persiguen.

2.3.18. CONDICIONES QUE POSIBILITAN LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

Las condiciones que hacen posible la autoevaluación son:

- La cultura de la participación. Es necesario comprender cómo construirla.
- La voluntad política para realizar la autoevaluación institucional sin la cual esta fracasa.
- El compromiso y la participación activa de los miembros de la comunidad durante todo el proceso.
- La viabilidad del acceso a la información a ser analizada.
- El apoyo del personal técnico para el procesamiento de la información.
- La utilización de los resultados para proponer los planes de mejora.

2.3.19. CULTURA DE PARTICIPACIÓN

Según Robbins (1995) enfatizar el debate sobre cuestiones pedagógicas impregna y favorece una cultura de la participación, y posibilita que los participantes, que generalmente resuelven desde el aislamiento y la soledad, puedan adoptar puntos de vista diferentes a

los propios. A priori sostenemos que es innegable la importancia del desarrollo de una cultura de la participación en el ámbito educativo. Esto es así en cuanto a los consensos generados en torno a las funciones de la escuela.

La complejidad del entorno social nos obliga a crear escenarios escolares que propicien la discusión y el establecimiento de acuerdos en un ambiente de tolerancia y respeto. Pensamos la participación como concepto y proceso que involucra la toma de decisiones. Participar permite conocer otros puntos de vista y adaptar la búsqueda de la mejora continua. Se requiere para ello una mentalidad abierta que pueda combatir la percepción de la evaluación como mecanismo de control y sanción. La participación como condición y recurso promueve el interés, la reflexión colectiva, los necesarios acuerdos sobre los puntos a evaluar, decisión de modelos de evaluación, protagonismo de los actores involucrados así como la articulación de los propósitos educativos.

Encontrar espacios de participación y de reflexión con diferentes miradas enriquece las posibilidades de mejora. Cuando cada autoridad, equipo de gestión, gabinete psicopedagógico, docente, alumno, personal no docente puede expresarse libremente y cada uno asume el compromiso de lograr mejoras, la autoevaluación está en marcha. Según Patricia Portal (2006) manifiesta que los procesos de autoevaluación promueven el compromiso de los actores con el proyecto que originan. Instalar estilos democráticos de gestión y evaluación implica andar un camino complejo y sinuoso que demanda esfuerzos sostenidos. Algunos temores y resistencias aparecen, sobre todo al incorporarse al equipo de trabajo personas que no han transitado por este tipo de experiencias o que, habiéndolo hecho, las mismas no hayan sido productivas. Así, deben de erradicarse progresivamente las diversas dificultades u obstáculos que se generan cuando: La aceptación a participar y la decisión de hacerlo no está

sustentada en la información sobre los objetivos, metas, procesos, metodologías, trabajo de campo; la experiencia se torna un proceso traumático, excesivo y, por lo regular, no recomendable a otros actores institucionales.

El temor a que se detecten errores institucionales eclipsa todas las posibilidades de participación, sustentado en la idea equivocada de que esto traerá repercusiones graves. Por lo tanto, la participación como eje clave de ese proceso es una construcción progresiva. En esos escenarios la autoevaluación se convierte en un dispositivo indispensable para que la institución pueda pensarse. Por ello, la función esencial de la misma será formativa en tanto ofrezca a los miembros de esa comunidad «elementos» para intervenir sobre esa realidad. En este sentido, participación y autoevaluación interactúan dialécticamente en mutua potenciación.

Según Alexis Goncalves, (2000) en su trabajo “Fundamentos del clima organizacional”; la colaboración en equipo es necesaria para la instalación de la cultura de la participación. Toda cultura institucional se produce haciendo, esto es, sosteniendo prácticas. Entonces: ¿por qué no pensar a la autoevaluación como un recurso para generar una cultura de la participación? La discusión entablada nos deja algunos interrogantes para seguir indagando:

- ¿Es un requisito la participación de todos los actores en el proceso de autoevaluación? ¿Qué características debe reunir esa participación para auspiciar la reflexión y el cambio?
- ¿Cuál es el proceso para orientar la autoevaluación en relación con la cultura de la participación?
- ¿Cuáles son algunas claves que ayudan a que la participación se constituya en un recurso para la mejora y el cambio? No obstante, hay que reflexionar acerca de que no siempre la participación logra

alcanzar esas metas transformadoras de la realidad, porque a veces va en sentido contrario a la transformación y al bien común.

- ¿Cuáles pueden ser las estrategias para aumentar la participación en la toma de decisiones que también resguarde una perspectiva ética?
- ¿Por qué, en algunos casos, las instituciones educativas son reacias a la participación?
- ¿Cómo impregnan los modos de participación y de gestión el ejercicio de autoridad y poder?
- ¿Es suficiente la participación como estrategia para integrar los miembros a una organización?
- ¿Es posible crear relaciones auténticas de no sumisión sino de cooperación en la organización educativa?

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actitud: es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad.

La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

Autoevaluación: La Autoevaluación Institucional como proceso autónomo y colectivo, se enfoca en recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información, relativa al desarrollo de las acciones y al resultado de los procesos en cada una de las áreas de gestión con el objetivo de identificar las oportunidades de mejoramiento para cumplir con las metas acordadas por la comunidad educativa.

Cultura organizacional: se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Clima organizacional: elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. El Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos

que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

Desarrollo organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Satisfacción laboral: actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Valores: son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo".

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.

POBLACIÓN: La delimitación del universo de estudio está definido por las 35 personas que conforman la población de los gestores de la institución: Estos son: 01 Director; 32 docentes; y 02 administrativos

MUESTRA: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, lo que quiere decir que el grupo de estudio universal será de 32 personas (32 docentes) lo que representa a su vez el grupo de estudio muestral: **N=n**

CUADRO N° 01
OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	INDICADORES	N°		%		TOTAL	
		SI	%	NO	%		
1	¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización?	13	41	19	59	32	100
2	¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?	10	31	22	69	32	100
3	¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa?	15	47	17	53	32	100
4	¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?	12	37	20	62	32	100
5	¿Existen para la consolidación de un clima escolar equipos de trabajo?	13	41	19	59	32	100

Fuente: Elaborado por la responsable de la presente investigación.

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 01 sobre la opinión sobre la gestión institucional, respecto a la pregunta ¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización? El 59% de los docentes encuestados manifestaron estar en desacuerdo, al decir que la gestión institucional no orienta acertadamente las acciones de la organización.

Respecto a la pregunta ¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa? El 69 % de los docentes manifestaron que no. Desconocen la existencia y contenido de tales documentos o principios institucionales.

El 53% de los docentes encuestados manifestaron que no se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa.

El 62% de los docentes manifiesta que no se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional.

El 59% de los docentes manifiestan que no existen para la consolidación de un clima escolar los equipos de trabajo.

CUADRO N° 02 **ACERCA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA**

N°	INDICADORES	N°		%		TOTAL	
		SI	%	NO	%		
1	¿Refleja los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos?	14	48	18	56	32	100
2	¿Las prácticas pedagógicas, son el resultado de un esfuerzo colectivo con participación de los docentes?	09	28	23	72	32	100
3	¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?	15	47	17	53	32	100
4	¿Desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento académico?	12	37	20	62	32	100
5	La gestión institucional ¿Lidera e implementa los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?	13	41	19	59	32	100

Fuente: Elaborado por la responsable de la presente investigación.

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 02 sobre la gestión académica, en la pregunta acerca de si las acciones de la gestión refleja los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos; el 56% de los docentes encuestados opinó que no.

El 72% de los docentes encuestados opinaron que las prácticas pedagógicas, no son el resultado de un esfuerzo colectivo con participación de los docentes, ya que predomina más el individualismo.

El 53% de los docentes no alimenta el sistema de seguimiento académico en la toma de decisiones institucionales.

El 62% de los docentes de la institución considera que las decisiones no desembocan en un plan sistemático de mejoramiento académico.

El 59% de los docentes opinan que la gestión institucional no lidera e implementa los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional.

CUADRO N° 03

ACERCA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	INDICADORES	N°		%		TOTAL	
		SI	%	NO	%		
1	Las necesidades y expectativas del área pedagógica de la institución, ¿orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa?	13	41	19	59	32	100
2	¿Se orientan los recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI?	10	31	22	69	32	100

Fuente: Elaborado por la responsable de la presente investigación.

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 03 acerca de la gestión administrativa, el 59% de los docentes encuestados manifiesta que las necesidades y expectativas del área administrativa de la institución no orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa.

El 69% de los docentes encuestados manifiestan que los recursos institucionales no apoyan al desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI.

CUADRO N° 04
ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

N°	INDICADORES	N°		%		TOTAL	
		SI	%	NO	%		
1	¿La institución tiene la capacidad de respuesta de su misión de cara a las características y demandas de su comunidad?	10	31	22	69	32	100
2	¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretos que favorecen la articulación de la visión de la comunidad educativa con su contexto económico y social?	10	31	22	69	32	100
3	¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional?	15	47	17	53	32	100
4	¿En la institución educativa existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?	10	31	22	69	32	100

Fuente: Elaborado por la responsable de la presente investigación.

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 04 acerca de la misión y visión institucional el 69% de los docentes manifiesta que la institución no tiene capacidad de respuesta de su misión de cara a las características y demandas de su comunidad

El 69% de los docentes manifiesta que la institución educativa no cuenta con planes, programas y acciones concretas que favorezcan la articulación con su comunidad educativa y su contexto económico y social.

El 53% de los docentes encuestados manifiesta que la institución no posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional.

El 69% de los docentes opina que en la institución educativa no existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo.

3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA:

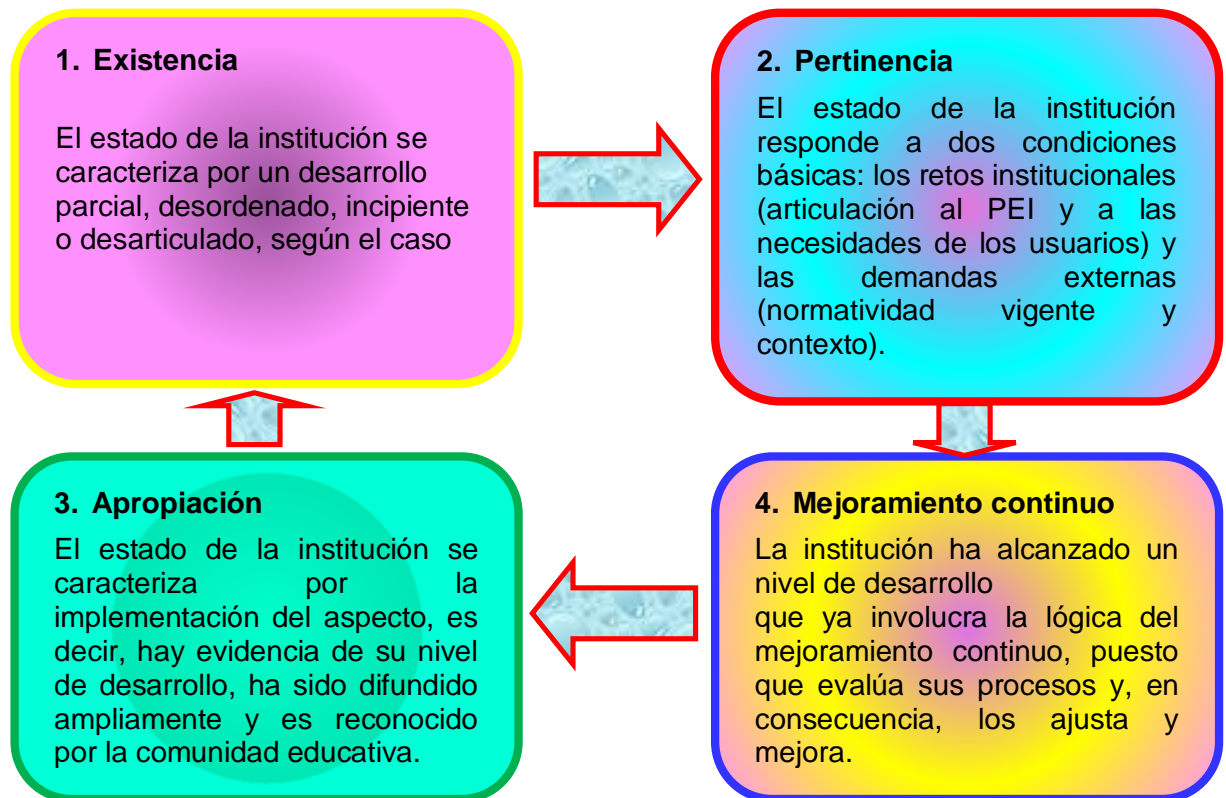
ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0756, DISTRITO DE PINTO RECODO.

A. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

La estrategia metodológica de evaluación de análisis interno de la organización según Alexis Goncalves (2000) contiene los elementos siguientes:

- a.** Precisar los retos de la institución educativa N° 0756 frente al proceso de integración y el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.
- b.** Precisar la ruta de trabajo para llevar a cabo el proceso de evaluación de análisis interno de la institución educativa N° 0756.
- c.** Información de una serie de orientaciones que permita identificar la información básica requerida para la evaluación de análisis interno de la organización: documentación, testimonios, observaciones e indicadores de gestión.
- d.** Construir un instrumento de autoevaluación por gestión–directiva, académica, administrativa, y comunitaria– el mismo que consta de tres apartados:
 - Definición del área de gestión y de sus elementos. (Mapa del área que facilita la comprensión de las relaciones del área de gestión y los procesos que la distinguen).
 - Preguntas clave que propician la reflexión sobre el área en relación con la gestión general de la institución educativa.
- e.** Escala de desarrollo institucional: Es una gradación con cuatro descriptores incluyentes que permiten ubicar el estado de un determinado proceso.

NIVELES DE LA ESCALA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaborado en base a **Alexis** Goncalves, (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

B. PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Para que el proceso de evaluación de análisis interno de la organización sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los docentes participantes compartan los siguientes principios:

Veracidad: La honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información, que constituyen actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación. Por ello, las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.

Participación: Más que cumplir con una norma, la evaluación de análisis interno de la organización busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.

Corresponsabilidad: Puesto que la evaluación de análisis interno de la organización no es un fin en sí mismo, ya que de ella se derivarán nuevas rutas a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

C. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO.

Continuo: El ejercicio de evaluación de análisis interno de la organización es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar. Al finalizar el período escolar se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.

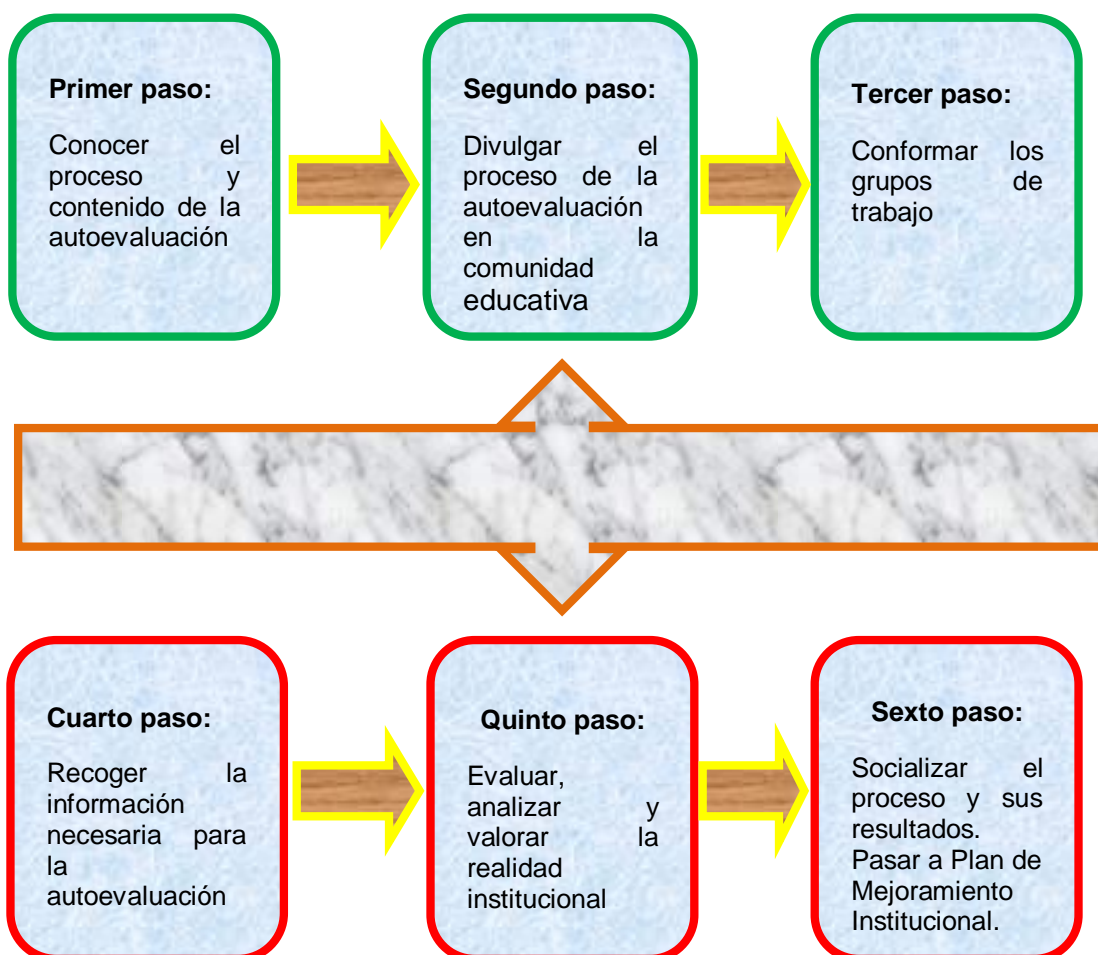
Participativo: Para el acierto del proceso de evaluación de análisis interno de la organización es fundamental contar con la participación de los estudiantes, los padres de familia y los equipos de docente y administrativos.

Coherente: La evaluación de análisis interno de la organización responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y la metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.

Válido: Los resultados de la evaluación de análisis interno de la organización requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

D. PROCESO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

La evaluación de análisis interno de la organización, según Harold y Heinz Wihrich (1988), constituye una de las tareas fundamentales de la gestión directiva, las mismas que se encuentran a cargo del Director de la Institución. Harold y Heinz Wihrich (1988), enfatizan que él es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados; para esta labor, cuenta con el apoyo de su equipo directivo institucional y del consejo directivo. La ruta que a continuación se ilustra, contribuye a orientar y facilitar esta tarea.



Fuente: Elaborado en base a Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración. Una Perspectiva global; Graw-Hill

PRIMER PASO

Conocer el proceso y contenido de la evaluación de análisis interno de la organización: El primer paso es leer el manual para obtener una idea global de su finalidad, su contenido, los requisitos y procedimientos para la evaluación de análisis interno de la organización. Esta lectura permite identificar el mejor momento para llevar a cabo la autoevaluación, acopiar la información requerida con la suficiente antelación y planear la conformación y dinámica de trabajo de los equipos destinados a realizarla.

SEGUNDO PASO

Divulgar el proceso de la evaluación de análisis interno de la organización en la comunidad educativa: El proceso de autoevaluación institucional requiere que la comunidad educativa esté enterada de su realización. Por esta razón, es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la evaluación de análisis interno e informar con antelación cuándo se va a realizar, quiénes conforman los grupos de trabajo, cuáles son sus tareas (recolección de información, análisis, sistematización, entre otras) haciendo énfasis en que la autoevaluación permitirá diseñar los planes de mejoramiento que la institución requiere y cuáles los mecanismos de comunicación para quienes deseen participar y expresar sus puntos de vista. De igual modo, es clave diseñar la estrategia a través de la cual se presentarán los resultados del proceso evaluativo a la comunidad educativa.

TERCER PASO

Conformar los equipos de trabajo: Dado que la evaluación de análisis interno de la organización es responsabilidad del Director de la Institución, es común que esta labor la asuma él, junto con el consejo directivo. Sin embargo, dejar el diligenciamiento de la autoevaluación en manos de una sola persona o de una única instancia –a pesar de la buena voluntad– podría sesgar los resultados. Para evitarlo, se recomienda organizar al menos cuatro (4)

equipos de autoevaluación, uno por cada área de gestión, conformados por cinco (5) o seis (6) participantes por agrupación. En lo posible, se debe procurar que cada equipo esté constituido por distintos actores de la institución, incluidas las diferentes sedes de la misma, ya que el permitir la confluencia de varios puntos de vista con la participación de diferentes actores contribuye al logro de una visión integral de la realidad institucional. Si con base en experiencias anteriores la institución educativa tiene estrategias para la conformación y motivación de los equipos de trabajo, la puede implementar en lugar de la que aquí se propone. El propósito es lograr que la autoevaluación sea participativa, propicie procesos de reflexión y análisis institucional y favorezca su mejoramiento continuo.

Quienes participen en este proceso deberán familiarizarse primero con el manual en su totalidad, y no únicamente con el contenido específico del área de gestión que van a trabajar. Para favorecer la comprensión de los múltiples factores que pueden influir en los resultados encontrados, es necesario construir una visión sistémica e integrada de la institución.

CUARTO PASO

Recoger la información necesaria para la evaluación de análisis interno de la organización: De forma paralela a los pasos 1, 2 y 3 los equipos conformados pueden asumir la tarea de recopilar las fuentes de información indispensables para el buen desarrollo de la autoevaluación (documentos, actas, indicadores, testimonios, etc.). Para la organización de esta tarea, el grupo designado deberá tener en cuenta:

- ☐ Tipo de información que se recopilará.
- ☐ Responsable(s) de acopiarla.
- ☐ Término de su entrega.
- ☐ Responsable(s) de recibirla.

La claridad sobre el proceso de recolección de la información facilita a cada miembro del equipo conocer sus responsabilidades y actuar en consecuencia.

QUINTO PASO

Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional: Una vez que el grupo a cargo de la evaluación de análisis interno de una de las áreas de gestión tenga a disposición la información requerida, podrá guiarse por el procedimiento que a continuación se expone.

a. Lectura en común de la presentación de cada capítulo:

- ¿Comprenden todos los participantes la definición del área de gestión que se evalúa?,
- ¿Se generan debates alrededor de las preguntas clave?,
- ¿Se cuenta con la información requerida para la autoevaluación?

b. Aplicación de la Escala de desarrollo institucional: En cada área de gestión se deben trabajar uno a uno los aspectos que la conforman con el fin de identificar cuál de los cuatro descriptores se adecua más a la realidad de la institución; en esta instancia, la revisión de la información es clave para lograrlo. Cuando se haya logrado el consenso respecto del descriptor que corresponde a la realidad institucional, el resultado deberá transferirse a la Tabla de resultados. En caso de no llegar a consensos, será necesario profundizar más en la información disponible, buscar información adicional que ayude a esclarecer las diferentes posiciones y regresar al aspecto examinado para abordarlo con nuevos criterios. En este punto del proceso es pertinente recordar que el diligenciamiento puede llevarse a cabo en varios momentos, ya que lo ideal es tener tiempo para conocer y analizar la realidad de la institución y verificar y contrastar los juicios y las apreciaciones con las evidencias disponibles.

c. Proceder a sistematizar los puntajes arrojados en cada uno de los procesos: Se suman los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos de cada proceso y se divide este resultado por el número de aspectos evaluados en cada caso; de este modo, se logra una calificación por cada proceso.

d. Al finalizar la autoevaluación de cada área de gestión, los equipos de trabajo o sus representantes deberán: Realizar el análisis y la valoración de los resultados obtenidos en cada área para lograr configurar una visión del desarrollo de la institución en su totalidad.

SEXTO PASO

Socializar el proceso de evaluación de análisis interno de la organización y sus resultados: Para comunicarle a los otros equipos y a la comunidad en general cuál fue el proceso vivido y los resultados a los que se llegaron es recomendable designar a una persona que elabore las relatorías de las reuniones o memoria del proceso. La memoria o documento escrito deberá brindar información sobre los aspectos en el orden y bajo la dominación que a continuación se especifica:

- ☐ Planeación de la evaluación de análisis interno de la organización: Se detalla el objetivo de la autoevaluación y describe cómo y cuándo se llevó a cabo, quiénes participaron en el proceso y cuál fue su papel en él, cómo se organizaron los equipos y con qué mecanismos se mantuvo al tanto a la comunidad educativa.
- ☐ Proceso y dinámica de cada uno de los equipos de trabajo: presenta una relación organizada de las relatorías o memorias de trabajo de cada equipo e informa de su dinámica, puntos de reflexión y resultados por área.

E. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1) La evaluación institucional es labor del Director o gestor de la Institución Educativa, el cual deberá coordinar con los cuatro (4) equipos o sus representantes la presentación de los resultados generales.

- 2) Esta estrategia metodológica permite obtener tres productos: el Perfil institucional (por áreas de gestión y global de la institución), el Análisis institucional (labor interna de reflexión) y el Balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento por áreas de gestión.
- 3) El perfil institucional permite dos tipos de lecturas:
- ☐ ¿Cómo se encuentra la institución en cada una de las áreas?
 - ☐ ¿Cuál es la tendencia general de la institución en relación con los criterios de la escala (Existencia, Pertinencia, Apropiación y Mejoramiento continuo)?
- 4) Para profundizar en el análisis de los resultados, el grupo deberá tomar como referencia los resultados puntuales y el perfil por área y responder a las Preguntas de análisis. Es importante dejar constancia escrita de las respuestas en las memorias del proceso de autoevaluación.
- 5) Como paso final se elaborará el Balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento o síntesis del proceso que enlaza con la realización de los planes de mejoramiento institucional.

F. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR GESTIÓN

Información para la evaluación

Harold y Wihrich Heinz. (1988) manifiesta que la estrategia metodológica para desarrollar la auto-evaluación institucional en cada una de las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y de la comunidad comprende los siguientes aspectos:

- a. En la primera parte se revisan las diferentes fuentes de información que pueden acopiarse para el análisis.
- b. En la segunda parte, se presentan las áreas de gestión, sus procesos claves, preguntas orientadoras para el análisis de información y la escala para valorar el nivel de desarrollo institucional. Una vez que el equipo de trabajo de la institución educativa comience el ejercicio de auto-evaluación, deberá preparar la información que se requiere para ello. Esta información se convierte en las evidencias que le permiten a los distintos grupos emitir juicios sustentados sobre el estado de

desarrollo en cada una de las áreas de gestión y, por consiguiente, establecer así mismo cómo se está avanzando en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dichas evidencias pueden clasificarse en documentos de testimonio y observaciones que dan cuenta del desarrollo de los diferentes procesos y actividades institucionales e indicadores o expresiones numéricas que permiten evaluar el desempeño de los procesos llevados a cabo en la institución. Si bien la información para la autoevaluación puede ser muy amplia y variar de una a otra institución educativa, los documentos e indicadores brindan datos precisos respecto de los distintos procesos en cada una de las áreas de gestión.

Documentos

La institución educativa puede producir o poseer diferentes tipos de documentos como actas, proyectos, registros de reclamaciones, etc. que pueden abordarse del modo sugerido en el siguiente cuadro.

DOCUMENTOS	ASPECTOS RELEVANTES
Actas	Fechas de las reuniones, participantes, temas tratados, acuerdos logrados y seguimiento de sus acuerdos.
Documentos institucionales (PEI, Manual de Convivencia, sistema de evaluación, planes de estudio, contabilidad, inventarios, etc.).	Fichas de actualización, documentos de soporte.
Alianzas inter-institucionales o convenios	Instituciones involucradas, fecha de inicio y terminación, alcances del convenio o alianza.
Planes de trabajo de los comités.	Objetivo del comité, tipo de trabajo que se realizará, participantes, periodicidad de las reuniones, mecanismos de evaluación.
Reportes encuestas, grupos focales, entrevistas a la comunidad.	Objetivo de la información, fechas, participantes, procedimiento para el procesamiento de información, tipo de información recogida a la comunidad educativa.
Reportes	Registros de eventos periódicos de diferente índole que se realizan en la institución.
Observaciones.	Clases, actividades y reuniones con padres de familia, entre otros

Fuente: Elaborado en base a Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración. Una Perspectiva global; Graw-Hill

Registros

Según David Hatt (2005) los diferentes aspectos de la vida institucional se consignan en registros que pueden dar cuenta de observaciones directas, por ejemplo de clases, actividades lúdicas, entre otras. También pueden registrar los resultados de encuestas, entrevistas efectuadas a diferentes miembros de la comunidad educativa. Testimonios registrados y sistematizados proveen una fuente de información valiosa para el proceso de autoevaluación institucional.

Indicadores

Los indicadores, al dar cuenta de los resultados en cada una de las áreas de gestión, le permiten a la institución llevar un registro de sus resultados a través del tiempo y a analizar el impacto que las estrategias implementadas tienen en los diferentes aspectos de la vida institucional.

A continuación se presenta una lista de indicadores básicos organizados por áreas de gestión. Esta relación, sin embargo, no pretende ser exhaustiva y la institución educativa puede registrar otros indicadores que le posibiliten monitorear su gestión y hacer los ajustes cuando se requiera, siempre y cuando tenga presente que sólo un indicador puede brindar información de procesos diversos.

INDICADORES DE GESTIÓN DIRECTIVA:

- ☐ Porcentaje de retención escolar.
- ☐ Porcentaje de deserción
- ☐ Porcentaje de ausentismo de la jornada escolar.
- ☐ Porcentaje de ausentismo a clase.
- ☐ Índice de satisfacción con el clima escolar.
- ☐ Número y tipo de casos de conflictos remitidos al Comité de Convivencia.
- ☐ Porcentaje de ejecución del Plan de mejoramiento.
- ☐ Porcentaje de permanencia en la institución educativa.

G. PREGUNTAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN DIRECTIVA:

- El área de Gestión directiva y horizonte institucional, ¿Orienta y enfoca acertadamente las diversas acciones de la institución en procura de la promoción de la identidad institucional?
- ¿El horizonte institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?
- ¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa?
- ¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?, ¿existen para ello equipos de trabajo?, ¿hay comunicación entre las áreas e intercambio de saberes?

INDICADORES DE GESTIÓN ACADÉMICA:

- Rendimiento académico interno por curso, grado, área y período (porcentaje de estudiantes en Excelente, Sobresaliente, Aceptable, Insuficiente, Deficiente).
- Promoción anual por grado.
- Reprobación anual por área y grado.

PREGUNTAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

- ¿Refleja el plan de estudios los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos?
- Las prácticas pedagógicas, ¿son la concreción del plan de estudios acordado institucionalmente o son el resultado de un esfuerzo individual?
- ¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?, ¿desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento?
- El consejo académico y las áreas, ¿lideran e implementan los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?

INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

- Porcentaje de ejecución del Fondo de Servicios Docentes.
- Nivel de uso de recursos educativos institucionales (biblioteca, laboratorios, aula de informática,).
- Tiempo de respuesta a solicitudes (certificados, cartas, arreglos).

PREGUNTAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

- Las necesidades y expectativas del área pedagógica de la institución, ¿orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa?
- ¿Se orientan los recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI?

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA COMUNIDAD:

- Porcentaje de Padres que participan en actividades institucionales (reuniones, asambleas, otros.).
- Porcentaje de quejas atendidas y quejas recibidas.
- Porcentaje de estudiantes en situaciones de riesgo atendidos con programas.
- Programas o proyectos realizados con la comunidad local.

Es pertinente registrar el valor de cada uno de los indicadores y utilizar esta información como un elemento de juicio, al momento de valorar el estado de cada una de las áreas de la gestión institucional. En el caso de que la institución adolezca de uno o varios de ellos se recomienda orientar un grupo de trabajo para que organice la información institucional y registre periódicamente los resultados en cada uno de los indicadores seleccionados.

PREGUNTAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

- ¿La institución tiene la capacidad de respuesta de cara a las características y demandas de su comunidad?

- ¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretas que favorecen la articulación con su comunidad educativa y su contexto económico y social?
- ¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional?
- ¿En la institución educativa existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?

RESULTADOS DE LOS ESTADOS DE EVIDENCIAS:

- El análisis de los resultados obtenidos le permitirá al equipo de gestión del área conocer el estado de los diferentes aspectos de su competencia que han sido evaluados. De este modo, es posible obtener resultados cuantitativos que arrojen un perfil institucional y resultados cualitativos que se presentan en un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.
- Es importante reflexionar sobre la importancia del proceso y de qué manera esta información puede servir de guía a los programas de mejoramiento institucional.
- Es pertinente tener en cuenta, sin embargo, que los resultados no constituyen un fin en sí mismo y que su valor radica en su capacidad de brindar un conocimiento útil al momento de orientar procesos de perfeccionamiento propio.
- A continuación, los equipos de gestión analizarán:

El estado de sus evidencias en cada una de las áreas de gestión.

ESTADO DE EVIDENCIAS DE LAS ÁREAS
DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

ESTADO DE EVIDENCIAS	ÁREAS DE GESTIÓN			
	DIRECTIVA Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	ACADÉMICA	ADMINISTRATIVA	DE LA COMUNIDAD
Evidencias completas				
Evidencias claras aun no completadas				
Algunas evidencias				
Evidencias anecdóticas				
Sin evidencias				

Con base en el análisis de la documentación y el estado de los indicadores, la institución educativa, a través de los equipos de gestión por área, podrá plantearse posibles acciones de mejoramiento en las que las preguntas, que a continuación se formulan, pueden guiar sus reflexiones.

- ¿Se cuenta con un sistema de documentación adecuado?
- ¿Se posee toda la documentación pero no está organizada?
- ¿Se cuenta con un sistema de indicadores?
- ¿Se tiene la información pero aún no se la ha sistematizado?

Si durante el proceso de autoevaluación la institución descubre que no cuenta con toda la información requerida para ello, se le sugiere diseñar, como parte de su plan de mejoramiento institucional, acciones que garanticen que en las próximas autoevaluaciones esta carencia habrá sido subsanada.

Ahora, para obtener el perfil general de la institución, los resultados promedio de cada una de las áreas de gestión deberán trasladarse al cuadro inferior. De esta manera podrá visualizarse el estado global de la gestión institucional.

Los resultados de la autoevaluación, en cada una de las áreas de gestión, le permitirán a la institución educativa establecer un perfil general. Los resultados centrados en:

RESULTADOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN	
ETAPAS	DESARROLLO
01	Mostrarán un desarrollo inicial de la gestión analizada donde los procesos están aún por organizarse.
02	Permitirán identificar si la institución está organizando y documentando sus procesos.
03	Identificarán procesos que ya se encuentran en marcha en la institución y han sido apropiados por la comunidad educativa.
04	Señalarán si los procesos están consolidados en la institución educativa y se revisan y mejoran en ciclo continuo.

Fuente: Elaborado en base a Davis, G. A. y Thomas, M. A. (1999). Escuelas eficaces y maestros eficientes. La Muralla, Madrid.

Según Davis, G. A. y Thomas, M. A. (1999) además de obtener su perfil, es importante que la institución educativa, al analizar sus resultados, reflexione sobre los siguientes puntos:

- a. Consistencia:** ¿existe concordancia entre el estado de las evidencias y el nivel de desarrollo institucional alcanzado?, ¿alguno de los procesos ha sido calificado con 3 ó 4 sin evidencias claras o concisas que así lo justifiquen?, ¿concuerda el resultado de los indicadores con el nivel de desarrollo obtenido para cada uno de los procesos?, ¿demuestran estos resultados una coherencia respecto del análisis realizado por el grupo del área de gestión particular?

- b. Fortalezas:** ¿cuáles son los principales logros encontrados en cada una de las áreas de gestión?, ¿cuáles de los procesos han alcanzado hasta ahora un mejor desarrollo y por qué?

- c. Oportunidades de mejoramiento:** ¿Cuáles son las principales dificultades en cada una de las áreas de gestión?, ¿cuáles procesos han demostrado mayores dificultades en su desarrollo y por qué?
- d. Ruta a seguir:** ¿Qué información aportan las evidencias (documentos e indicadores) para orientar la solución a estos problemas?
- e. Plan de mejoramiento Institucional:** Se deberá redactar una síntesis de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento para cada una de las áreas y sus resultados deberán transcribirse en un cuadro que permita visualizar y ponderar el balance de sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento de la institución educativa, la misma que le permitirá orientar adecuadamente su plan de mejoramiento institucional.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) **Fernández Enguita, M.** (2000). La Organización escolar: agregado, estructura y sistema. México.
- (2) **Abarca, R. & Fernández, R.** (2003). La evaluación de la función docente debe ser constructiva, Congreso Internacional sobre Evaluación de la función docente, Universidad de la Frontera, Temuco, Chile.
- (3) **Thomas Patterson** (2006); “La gestión como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones” Nueva Zelanda.
- (4) **Robbins, Stephen.** 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.
- (5) **Chiavenato, Idalberto.** 1999, Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- (6) **Litwin y Stringer** (1996); Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid.
- (7) **Likert, R.;** El Clima Organizacional. 1996; Editorial Trillas, México. “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líderes.
- (8) **Ballofet, Julio Ernesto.** (2005). Manual de evaluación educativa. Buenos Aires. Argentina.
- (9) **Díaz Noguera, María Dolores;** (2003). Ver, Saber y Ser: Participación, Evaluación, Reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas. Sevilla. España.

- (10) **Libaneo**; 2003, "La gestión y la toma de decisiones efectiva y su incidencia en la conducta laboral" Lima, Universidad del Pacífico. Tesis para optar Grado Académico de Economista mención Gerencia de Proyectos.
- (11) **Libaneo**; (2003); Obr. Cit.; Pág, 31.
- (12) **Giraldi, Giancarlo**. 2008, "La gestión y la toma de decisiones efectiva y su incidencia en la conducta laboral" Lima, Universidad del Pacífico. Tesis para optar Grado Académico mención Gerencia de Proyectos.
- (13) **Flores, V.** (1998). Planificación Estratégica. Publicaciones CINTERPLAN. Caracas.
- (14) **Fernández Enguita, M.** (2000). La Organización escolar: agregado, estructura y sistema. México.
- (15) **Costa, D.**; Evaluación educacional en ideas y propuestas para la educación. Academia de Educación, Buenos Aires. Argentina.

CONCLUSIONES

1.- El diagnóstico situacional de la problemática de la institución educativa N° 0756, del distrito de Pinto Recodo, Provincia de Lamas, Región San Martín, refleja que la gestión institucional básicamente se centra en el Director de la institución, caracterizada por una gestión vertical y centralista con escasa participación de los docentes en las tareas institucionales. El estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. Producto de esta situación es que las relaciones interpersonales se resquebrajan y con ello impactan en el clima institucional produciendo un clima social áspero, renuente al trabajo colaborativo y menos de identificarse con su institución.

2.- Respecto al conocimiento y actitudes de los docentes acerca de la gestión institucional, se tiene que de un total de 32 docentes encuestados el 59% de los docentes manifestó que la gestión institucional no orienta acertadamente las acciones de la organización. Asimismo el 69% opinó que la misión y visión institucional no es conocido y compartido por toda la comunidad educativa

3.- El 62% de los docentes manifiesta que no se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional. De igual forma el 59% de los docentes manifiestan que para la consolidación de un clima escolar no se practican efectivos los equipos de trabajo. De otra parte, el 69% de los docentes encuestados manifiestan que los recursos institucionales no apoyan al desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI.

4.- La estructura del diseño de la estrategia metodológica de evaluación de análisis interno de la organización comprende los principios y características de la estrategia, su proceso metodológico, el análisis y valoración de los resultados; los instrumentos de evaluación por gestión, y los resultados de los estados de evidencia.

RECOMENDACIONES

- ✎ Consideramos que el presente trabajo constituye un aporte significativo para mejorar la gestión de la Institución educativa 0756, del distrito de Pinto Recodo, Provincia de Lamas, Región San Martín, dado que contribuimos con una estrategia metodológica de evaluación de análisis interno que a partir de la utilización de los instrumentos de evaluación permitirá precisar los resultados de evidencia y mejorar los diversos aspectos que comprende la gestión de la institución.

- ✎ Consideramos que es importante la profundización de investigaciones de este tipo a fin de que se promuevan propuestas que permitan la transformación y mejora de la autoevaluación educativa en sus respectivas instituciones. En esa perspectiva, el presente trabajo de investigación, pretende promover y coadyuvar a los cambios paradigmáticos en el campo de la gestión institucional existentes en las instituciones educativas y en su plana docente.

BIBLIOGRAFIA

Abarca, R. y Fernández, R. (2003). La evaluación de la función docente debe ser constructiva, Págs. 211; Congreso Internacional sobre Evaluación de la función docente, Universidad de la Frontera, Temuco, Chile. Editorial Omega.

Abarca, R. Fernández, R. (2004). Guía para Autoevaluar los Servicios de la Universidad, Separata, 89 págs.; Arequipa. Editorial UNSA.

Adams, Paul. (2003). La evaluación y el constructivismo, Temuco, Chile: Editorial Sudamericana

Análisis comparativo de los premios a la calidad.- (2007). Información Comercial Española.- Madrid, Editora Mediterráneo.

Alvarado Oyarce, Otoniel.1998, Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Lima Perú. Editorial Súper-gráfica.

Alvarado Oyarce, Otoniel. 1998, Gestión Educativa Enfoques y Procesos. Perú. Editorial de la Universidad de Lima.

Baldrige, Malcol; (2005). Evaluación y mejora del sistema de calidad: Criterios Malcolm Baldrige y otros premios y normas internacionales.- V Congreso Español de la Calidad.- Madrid.

Baldrige, Malcol; (2005) Evaluación y mejora del sistema de calidad. V Congreso Español de la Calidad.- Madrid. Editorial Mediterráneo.

Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias., México, Editorial Trillas

Blanco, B. A. (2003). Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica. Madrid: Editorial Pacífico.

Beare, H. y otros. (1999). Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid. Editorial Mediterráneo.

Briones, G. (2001). Evaluación educativa. Editorial Trillas. México.

Ballofet, Julio Ernesto. (2005). Manual de evaluación educativa. Buenos Aires. Argentina.

Córsico María Celia y Moraschi. (2005) Verbos claves en evaluación institucional y otras tareas docentes. Argentina. Editorial Horizonte.

Córsico María Celia; (2000) Evaluación educacional en ideas y propuestas para la educación. Academia de Educación, Buenos Aires. Argentina. Editorial Mosca Azul.

Club Gestión Calidad. (1997). Experiencias de Autoevaluación - Revista EXCELENCIA. Club Gestión Calidad.- Madrid.

Club Gestión Calidad. (1997). Experiencias de Autoevaluación - Revista EXCELENCIA. Club Gestión Calidad.- Madrid.

Carrasco Díaz, Sergio O. 1995, Metodología de la Investigación Científica. Aplicación en educación y otras ciencias sociales. Primera Edición. Lima Perú. Editorial San Marcos.

Chiavenato, Idalberto. 1999, Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

De La Orden Arturo. (2002). La evaluación y calidad educativa. Buenos Aires. Argentina. Editorial Mc Graw Hill.

Díaz Noguera, María Dolores; (2003). Ver, Saber y Ser: Participación, Evaluación, Reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas. Sevilla. España.

Davis, G. A. y Thomas, M. A. (1999). Escuelas eficaces y maestros eficientes. La Muralla, Madrid. Editorial Mosca Azul.

Giraldi, Giancarlo. 2008, “La gestión y la toma de decisiones efectiva y su incidencia en la conducta laboral” Lima, Universidad del Pacífico. Tesis para optar Grado Académico de Economista mención Gerencia de Proyectos.

Escotet, M.A. (2000). La Evaluación Institucional Universitaria. Losada. Argentina. Editorial Mc Graw Hill.

Flores, V. (1998). Planificación Estratégica. Publicaciones CINTERPLAN. Caracas. Editorial Plazza.

Fundación para el Premio Nacional de Calidad. (2005). Criterios de Excelencia, El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad. Sao Paulo.

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2003) Conceptos Fundamentales de la Excelencia, 2003. Bruselas, Bélgica. Editorial Trillas.

Fernández Enguita, M. (2000). La Organización escolar: agregado, estructura y sistema. México. Editora Cruzada.

Fernández García, I. (2003). La Educación entre pares: Los modelos del alumno ayudante y mediador escolar. México. Editorial Pacifico.

Gairin Sallan, J. (2005). La evaluación integral de la organización escolar: contexto y texto de actuación. España.

ANEXOS



ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA ANÓNIMA DE ENCUESTA A LOS DOCENTES

OBJETIVO: El presente instrumento como lo es la encuesta que presentamos, constituye una forma de conocer sus opiniones en relación a la gestión institucional de la Institución Educativa N°0756 del distrito de Pinto Recodo, Provincia de Lamas la misma que nos permitirá elaborar una propuesta de gestión, que a su vez constituye la finalidad central de esta investigación.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1. Opinión sobre la Gestión de su institución educativa

Muy favorable ☐ Favorable ☐ Desfavorable ☐ Deficiente ☐

2. Opiniones sobre el proceso de planificación de las actividades de la institución.

Muy favorable ☐ Favorable ☐ Desfavorable ☐ Deficiente ☐

3. Solidaridad de los compañeros de trabajo al resolver un problema institucional o de aula.

a. Valor que se practica institucionalmente siempre

b. Valor que se practica casi siempre

c. A veces, por coyunturas de trabajo

d. Ocasionalmente, sin convicción de equipo

4. Nivel de las relaciones interpersonales entre el Director y los docentes

Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

5. Nivel de discusiones y conflictos por desacuerdo internos entre Director y los docentes

- a.** Muy alta frecuencia
- b.** Alta frecuencia
- c.** Regular frecuencia
- d.** Pocas a inexistentes

6. La participación en las actividades institucionales de los docentes y los administrativos.

- a.** Excelente
- b.** Muy buena
- c.** Buena
- d.** Regular o deficiente

7. Sentimiento de pertenencia y de clima institucional agradable

- a.** Excelente
- b.** Muy buena
- c.** Buena
- d.** Regular o deficiente

8. La gestión en relación a la participación, motivación y los valores institucionales.

- a.** Excelente
- b.** Muy buena
- c.** Buena
- d.** Regular o deficiente

9. Entre los miembros de equipo de trabajo las relaciones son:

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular o deficiente.

10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular o deficiente

11. El director de la institución educativa nos da a conocer sus responsabilidades y funciones:

Nunca ☐ A veces ☐ Rara vez ☐ Frecuentemente ☐

12. Se da la cooperación entre los diferentes docentes.

Nunca ☐ A veces ☐ Rara vez ☐ Frecuentemente ☐



ANEXO N° 02



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

**GUÍA DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 0756**

1. ¿Qué dificultades observa usted en la gestión de su institución?
.....
.....
.....
2. ¿Qué opina usted sobre la cooperación docente en las actividades que usted programa?
.....
.....
.....
3. ¿Qué opinión le merecen los resultados obtenidos hasta el momento de la forma de conducir la gestión institucional?
.....
.....
.....
4. ¿Para usted qué importancia le da a la comunicación interpersonal en su gestión institucional?
.....
.....
.....
5. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su institución?
.....
.....
.....
6. ¿Hasta qué grado está usted satisfecho con la comunicación que existe entre los compañeros de trabajo?
.....
.....
.....



ANEXO N° 03



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	INDICADORES	N°		%		TOTAL	
		SI	%	NO	%		
1	¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización?						
2	¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?						
3	¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa?						
4	¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?						
5	¿Existen para la consolidación de un clima escolar equipos de trabajo?						