



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN.**

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**"ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN Y RELACIONES
INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA. UTCUBAMBA."**

TESIS

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro
en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y
Docencia.**

AUTOR: Br. Jairo Huamán Burga

ASESOR: MSc. Isidoro Benites Morales

LAMBAYEQUE - PERÚ – 2018.

“Estrategias de participación y relaciones interpersonales en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Utcubamba.”.

Br. Jairo Huamán Burga

AUTOR

MSc. Isidoro Benites Morales

ASESOR

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA.**

APROBADO POR:

M.Sc. CARLOS REYES APONTE
Presidente del Jurado

M.Sc. JOSÉ PASTOR BALDERRAMA
Secretario del Jurado
Dr.

M.Sc. JERRY OMAR JARA LLANOS
Vocal del Jurado

AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a los profesores y trabajadores de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza Sede Utcubamba, por el apoyo brindado durante la realización de la investigación.

INDICE.

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION	8
CAPÍTULO I	12
ESRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA.	12
1.0. LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN AMAZONAS.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN AMAZONAS.	12
1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Amazonas.....	14
1.1.2. Situación socio económica de la Región Amazonas.	17
1.1.3. Índice de desarrollo humano (IDH) y pobreza.....	20
1.1.4. Educación y analfabetismo.....	23
1.1.5. La educación Superior Universitaria en Amazonas y su problemática.	23
1.2. UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA (UNTRM).....	27
1.2.1. Acerca de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.	27
1.2.2. Problemática en formación profesional de la UNTRM. Sede Utcubamba..	30
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.3.1. Formulación del problema de investigación.....	33
1.3.2. Hipótesis.....	33
1.3.3. Objetivos.	33
1.3.4. Diseño lógico de la investigación.....	34
1.3.5. Población, muestra.....	35
CAPITULO II	36
FUNDAMENTOS TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	36
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN. 36	
2.1.1. Teoría general de sistemas.	36
2.2. GESTION UNIVERSITARIA.	43
2.3. CLIMA INSTITUCIONAL.....	44
2.3.1. Definición de clima institucional.....	44
2.3.2. Gestión del clima institucional	47
2.3.3. Liderazgo y gestión del clima institucional.....	49
2.4. LAS RELACIONES PERSONALES Y TEORIA DE LA PARTICIPACIÓN.51	
2.4.1. Las relaciones humanas.....	51
2.4.2. Teoría de las relaciones interpersonales.	53

2.4.3. Teoría de la participación.....	56
2.5. LAS ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN.....	58
CAPITULO III.	63
LA ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA. UTCUBAMBA.	63
3.1. LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION Y LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNTRM – UTCUBAMBA.	63
3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.....	67
3.1.2. Descripción de la propuesta.	70
3.1.3. Componentes de la propuesta.	76
3.2. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.	78
3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.....	78
3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.	78
3.3. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	79
3.4. LOS RESULTADOS DEL USO DEL MODELO	80
CONCLUSIONES.	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.	84
ANEXOS.	87
ANEXO Nº 1. ENCUESTA APLICADA A LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA. UNTRM - UTCUBMABA.	88
ANEXO Nº 2. Fotos de las actividades realizadas.....	90

RESUMEN

El recurso humano en la Universidades constituye fuente de talento y es lo más importante, sin embargo las personas que forman parte de este recurso son las más complicadas de comprender. Las relaciones interpersonales que desarrollan los trabajadores de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza en Utcubamba están formadas por un conjunto de procesos que para entenderlos se debe considerar aspectos socio culturales, las experiencias de vida, la vida familiar, el tipo de formación profesional recibido, la diversidad cultural, los modelos de pensamiento así como los sentimientos que tienen cada uno de los trabajadores de la Universidad, entre otros. En la Universidad las relaciones interpersonales están afectadas por un conjunto de desequilibrios o de rupturas las mismas que afectan el trabajo institucional y que nos plantea el reto de encontrar soluciones que contribuyan con el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales. Como en todo trabajo investigativo, durante la ejecución de la investigación, fue necesario apoyarse en una metodología de investigación, que nos ayudó a una mejor comprensión del problema y con ello sugerir estrategias de participación que contribuyan a resolver el problema. Además de los aspectos metodológicos ha sido necesario utilizar fundamentos teóricos, se ha entendido el problema de las relaciones interpersonales como un proceso complejo en el que intervienen muchas interrelaciones, las mismas que cambian en el tiempo. También se han utilizado el método histórico lógico, métodos empíricos y estadísticos. Los logros iniciales nos indican que la propuesta resulta favorable para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en Utcubamba.

Palabras claves: relaciones interpersonales, estrategias de participación, clima institucional.

ABSTRACT

The human resource in universities is a source of talent and is the most important, however the people who are part of this resource are the most complicated to understand. The interpersonal relationships developed by the workers of the Toribio Rodríguez de Mendoza University in Utcubamba are formed by a set of processes that, to understand them, should consider socio-cultural aspects, life experiences, family life, the type of professional training received, the cultural diversity, the models of thought and the feelings that each one of the workers of the University have. In the University, interpersonal relationships are affected by a set of imbalances or ruptures that affect the institutional work and that poses the challenge of finding solutions that contribute to the development of appropriate interpersonal relationships. As in all investigative work, it was necessary to rely on a research methodology, which has helped us to improve the understanding of the problem and thereby suggest participation strategies that contribute to solving the problem. In addition to the methodological aspects it has been necessary to use theoretical foundations, the problem of interpersonal relationships has been understood as a complex process in which many interrelationships intervene, the same ones that change over time. The logical historical method, empirical methods and statistics have also been used. The initial achievements indicate that the proposal is favorable to improve the quality of the educational service offered by the National University Toribio Rodríguez de Mendoza. Utcubamba

Keywords: interpersonal relationships, participation strategies, institutional climate.

INTRODUCCION.

La Universidad constituye una dependencia que tiene la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones utilizando el proceso de enseñanza aprendizaje como el medio que prepara a los jóvenes para desenvolverse exitosamente en una sociedad altamente competitiva y globalizada.

La educación en el Perú y en la Región Amazonas enfrenta una serie de problemas que tienen efectos negativos en los resultados, parte de estos problemas se originan por factores externos pero otros son originados por factores internos, que se originan al interior de la Universidad, y cuyo tratamiento dependen de los esfuerzos que se puedan realizar desde los sistemas internos en los que los maestros tienen especial responsabilidad. La institución Universidad no es ajena a los problemas de orden nacional y regional, pues aquí también se muestra como en otras universidades una serie de dificultades que impiden el normal proceso de desarrollo institucional.

En esta Universidad se enfrentan a una serie de problemas que van desde su propio modelo universitario que ha devenido en caduco, la carencia de recursos, los modelos curriculares que debe implementar, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación. También se enfrenta a las dificultades devenidas de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad universitaria que en razón de sus propios intereses o de pequeños grupos asumen comportamientos conducentes a mantener adecuadas relaciones interpersonales, de ruptura de relaciones interpersonales, así como de comportamientos que afectan la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

Los grupos que se han formado por afinidades culturales, ideológicas, de intereses, políticas, etc. han contribuido a que se vaya generando un clima de discrepancias o de enfrentamientos que primero fueron vedados y que luego se muestran abiertos y directos. Esta situación se ha expresado en que frente a determinada situación un grupo se muestra a favor y otras veces en contra. Los intereses de los grupos han conducido a que se apoye a se opongan a las propuestas de las autoridades, esto es tan visible que en determinados momentos se ha

indicado que las autoridades tienen sus defensores a quienes se les favorece. Esta polarización es un factor que afecta el desarrollo institucional así como.

La investigación realizada se ha encaminado al estudio de las estrategias de participación y sus implicancias en las relaciones interpersonales. Se ha buscado examinar las interrelaciones que se desarrollan en las relaciones de los integrantes de la comunidad y sus implicancias en la vida universitaria. Se entiende por relación interpersonal a la interrelación o asociación entre las personas, que se sustentan en emociones como el afecto, las preferencias, los negocios, las actividades sociales o laborales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una diversidad de escenarios como la familia, la amistad, el amor, el trabajo, la actividad profesional, las actividades sociales, culturales, religiosas, etc. Constituyen la base de los grupos sociales y de toda organización y de la sociedad misma.

Las instituciones en las que las relaciones interpersonales se desarrollan adecuadamente gozan de un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la comunidad aportan al desarrollo de la misma y sobre todo alcanzando niveles de satisfacción con el ambiente de trabajo. En aquellas instituciones en las que las relaciones interpersonales están afectadas por desequilibrios se limitan el desarrollo institucional afectando la estabilidad institucional.

En el proceso de la investigación se han examinado las relaciones interpersonales en la Universidad para ello fue necesario realizar un conjunto de reuniones de trabajo y de entrevistas así como encuesta de opinión de la comunidad universitaria. Es esta actividad se generó reflexiones acerca de las prácticas de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad. Los datos obtenidos en estas actividades se procesaron utilizando métodos deductivo e inductivo. En el primer caso se ha partido de las teorías que pretenden explicar las relaciones interpersonales, la estructuración de la cultura organizacional y luego de examina a partir de la experiencia, la observación de los comportamientos de las personas y las relaciones que esto origina en el desarrollo de la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad del área de influencia de la Universidad.

En la investigación se han empleado métodos teóricos tales como: el materialismo histórico debido a que contribuye a interpretar los fenómenos de la sociedad humana y el pensamiento de los seres humanos con enfoque objetivo, veraz y transformador. También se utiliza la

teoría general de sistemas, esta teoría nos permite entender las relaciones interpersonales como un sistema en el que intervienen un conjunto de componentes que se transforman en interrelaciones que constituyen el entramado social y que tienen como salida un determinado clima institucional que a su vez influye en el servicio educativo que se ofrece desde las diferentes Escuelas Profesionales de la Universidad. También se utiliza el método histórico - lógico, pues nos ayuda a configurar la investigación histórica en tanto ésta se orienta al conocimiento concreto de los hechos sociales y sus modificaciones a través del tiempo; se ocupa del pasado del hombre y, si bien es su propósito reconstruir ese pasado, nunca podrá lograrlo plenamente, pero si comprenderlo.

En Universidad es fundamental que los miembros de la comunidad universitaria, vean a los otros como seres humanos dispuestos a participar en cualquier evento de tipo académico, social, cultural u otro similar, más allá de la rutina del trabajo, es de esta forma como afloraran las relaciones sociales sólidas y estas a su vez permiten obtener niveles de desempeño extraordinarios.

Como resultado de la investigación se contextualiza la utilización de estas teorías al estudio de las relaciones interpersonales dentro la Universidad, y también se asume una propuesta crítica al modelo de interrelaciones personales actuales que han dado origen a un clima institucional no adecuada para brindar un adecuado servicio educativo a la comunidad.

La concreción del aporte lo constituye el modelo de relaciones interpersonales que contribuya a dotar a la Universidad de relaciones interpersonales adecuadas que sirva de base para garantizar la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad local y regional. Esto constituye un elemento fundamental en el trabajo de investigación y constituye el aporte que se ofrece a la Universidad en Utcubamba.

El estudio de las relaciones interpersonales y las estrategias de participación se realiza considerando los aportes que diferentes estudiosos han hecho para los trabajos en las empresa privadas. Casi siempre se ha mirado las relaciones interpersonales en la educación como un área con escasos desequilibrios, partiendo del supuesto de que son relaciones entre maestros, sin embargo la experiencia nos muestra que el recursos humano constituye uno de los de mayor fuente de conflicto en cualquier tipo de empresa.

El presente informe ha sido organizado de modo capitular. En el primer capítulo se describe la problemática en general y la problemática de la educación universitaria, luego se describe el problema de las relaciones interpersonales en la Universidad. También se presentan los aspectos más importantes de la metodología que se han utilizado en la ejecución de la investigación.

En el segundo capítulo se trata de los aspectos de las Teorías General de complejidad, de las relaciones Humanas, de la Gestión de Recursos Humanos, holística de la educación, de las inteligencias múltiples y la inteligencia emocional que aplicados al problema de la investigación sirven para comprender y para formular la propuesta de nuestro estudio. También se revisado información sobre las estrategias de participación.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de modelo de relaciones interpersonales que busca contribuir a crear un clima institucional adecuado, se presentan los fundamentos, los sistemas integrantes del modelo, su representación teórica y práctica así como algunos datos estadísticos que han sido obtenidos durante el proceso de la investigación.

En la parte final del este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ESRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA.

El primer capítulo, de este informe, se divide en tres partes, en contenido de la primera es una breve descripción de los aspectos económicos y sociales de la Región Amazonas y sus relaciones con la formación profesional que ofrece la Universidad, esta Región constituye el Área principal de influencia de la Universidad.

La segunda parte se presenta una descripción de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, los servicios que ofrece y los problemas que lo afectan; se presenta una breve descripción de las relaciones interpersonales del personal, y en la tercera parte se presentan los aspectos más importantes de la metodología de la investigación.

1.0. LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN LA REGIÓN AMAZONAS.

El estudio se ha realizado en la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza cuyas oficinas y la administración principal se encuentra en la ciudad de Chachapoyas. En la provincia de Utcubamba funciona una Sede de la Universidad y es con este grupo de trabajadores con la que se realiza la investigación.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria se ven afectadas por diferentes acontecimientos que ocurren en el seno de la Universidad, por lo que resulta necesario realizar investigaciones acerca de estos acontecimientos y proponer las alternativas convenientes para contribuir a clima adecuado.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN AMAZONAS.



El departamento de Amazonas se ubica en el norte del Perú, su capital es la ciudad de Chachapoyas. En la provincia de Bagua Grande se encuentra la ciudad del mismo nombre que es la ciudad más poblada, en su territorio se habla español, quechua y varias lenguas nativas. Por su extensión este departamento se ubica en el 9º puesto de todos los departamentos del Perú, en el 21º lugar por del Índice de Desarrollo Humano, y en el 20º lugar por la población. Se estima que su densidad poblacional es del orden del 9.6 habitantes por Km².

Por su territorio surcan los ríos Marañón, Chinchipe, Utcubamba, Chiriano o Imaza, Sillaco, Nieva, Jumete, Cenepa y Santiago. Cuenta con lagunas como Laguna de los Cóndores en Leymebamba (Chachapoyas), Laguna del Porvenir en Armago (Bagua), Laguna de Chonza en Copallin (Bagua), Pomacochas en Bongará a más de 2000 msnm.

1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Amazonas.

Amazonas es una Región que es resultado de un proceso complejo de integración. Los grupos humanos que lo inician, hace más de 2000 años fueron los pueblos Awajun, Wampís, grupos humanos que se relacionaron con otros que ocuparon territorios aledaños. También se toma en cuenta este territorio fue ocupado por el grupo de los Chachapoyas, cuya influencia cultural se integró con los de la cultural inca. El quechua Chachapoyas es uno de los elementos culturales que han persistido, con toponimias, hasta la actualidad.

Chachapoyas es una ciudad fundada por Alonso de Alvarado en 1538, y que inicialmente se le llamó Villa de San Juan de la Frontera de los Chachapoyas. Por los años 1564 también se fundan las villas Santiago de las Montañas y Santa María de Nieva.

En los procesos de independencia del yugo español surgen patriotas que buscaron una propuesta propia de la identidad criolla, uno de estos distinguidos patriotas fue Toribio Rodríguez de Mendoza.

El departamento de Amazonas se crea en el siglo XIX y estuvo integrado por las provincias de Chachapoyas, Pataz y Maynas que pertenecieron al departamento de La Libertad. El departamento de Amazonas se crea por Ley expedida en el Congreso de la República y promulgada por el presidente Gamarra, el 21 de noviembre de 1832.

A pesar de que la Región Amazonas se ubica en un contexto regional conformado por las regiones que incluyen los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, San Martín y Loreto, está afectado con un relativo aislamiento de las Regiones Norte y Oriente del Perú. Esta Región se articula al eje económico constituido por la carretera Fernando Belaúnde Terry (inicialmente conocida como marginal de la selva), con la que se conecta con la cuenca Huallaga y por esa ruta se conecta con la selva central del país.

También es conveniente indicar que se integra al Eje Andino con lo que se conoce como Conexión Perú – Ecuador II que busca desarrollar un sistema de comercio internacional

uniendo las ciudades de Loja, Tarapoto y Tingo María. Sistema en el que se integra el sur andino del Ecuador (Loja y Cuenca) con la selva norte y central del Perú (San Ignacio, Moyobamba, Rioja, Tarapoto y Tingo María).

La Región Amazonas posee una extensión de 39,249.13 Km.2 que representa el 3.05% del total del territorio del Perú. Corresponde a la región natural de selva 31,986.75 km2 y a la sierra 7,262.38 km2. Su ubicación es entre el rango de 2°59'04.6".

Comprende 7 provincias y 84 distritos: Chachapoyas (21 distritos), Bagua (6 distritos), Bongará (12 distritos), Condorcanqui (3 distritos), Luya (23 distritos), Rodríguez de Mendoza (12 distritos) y Utcubamba (7 distritos). La capital de la región es la ciudad de Chachapoyas.

Los límites de la región son:

Por el norte : República del Ecuador, con una extensión de 258 Km a lo largo de la Cordillera del Cóndor.

Por el Este : Regiones de Loreto a lo largo de 288 Km, San Martín a lo largo de 274 Km.

Por el Oeste : con la Región Cajamarca a lo largo de 333 Km.

Por el sur : con las regiones La Libertad y San Martín.

Cuadro N° 1.

División Política y territorial de la Región Amazonas.

Provincias	Número de distritos.	Extensión Km ² .	%
Amazonas (Total)	84	39249	100
Chachapoyas	21	3312	8.44
Bagua	6	5746	14.64
Bongará	12	2870	7.31
Condorcanqui	3	17865	45.52
Luya	23	3237	8.25
Rodríguez de Mendoza	12	2359	6.01

Utcubamba	7	3860	9.83
-----------	---	------	------

Fuente: INEI.

En este territorio habitan grupos de comunidades nativas que hablan diferentes tipos de lenguas. El 85% de la población habla español pero también se encuentra grupos que hablan asháninka, quechua, y otras lenguas maternas.

Cuadro N° 2.

Población de la Región Amazonas, según provincias y años.

Provincias	Población según años.			
	2012	2013	2014	2015
Amazonas	417508	419404	421122	422629
Chachapoyas	54783	54950	55091	55201
Bagua	77438	77306	77135	76921
Bongará	32317	32860	33396	33920
Condorcanqui	51802	52860	53911	54949
Luya	52185	52100	51989	51849
Rodríguez de Mendoza	30236	30567	30886	31192
Utcubamba	118747	118761	118714	118597

Fuente: INEI.

La provincia más poblada es Utcubamba, seguida de Bagua, Chachapoyas, Condorcanqui y Luya. Sin embargo Utcubamba, Bagua y Luya muestra un leve decrecimiento en su población.

Cuadro N° 3.

Población de la Región Amazonas, según provincias y años.

Provincias	Capital	Densidad poblacional	Altitud
Chachapoyas	Chachapoyas	15	2335
Bagua	Bagua	12.69	420
Bongará	Jumbilá	9.57	1935

Condorcanqui	Santa María de Nieva	2.41	230
Luya	Lamud	14.93	1950
Rodríguez de Mendoza	Mendoza	11.18	2000
Utcubamba	Bagua Grande	28.37	440

Fuente: INEI.

En relación con la densidad poblacional es Utcubamba con su capital Bagua Grande que tiene la tasa de densidad más alta, seguida de Chachapoyas, Bagua y Luya. Son las provincias de Bagua y Utcubamba las que se ubican en los territorios más bajos, mientras que Chachapoyas y Rodríguez de Mendoza las que ocupan los territorios más elevados.



1.1.2. Situación socio económica de la Región Amazonas.

Las principales actividades económicas que se realizan en la Región Amazonas se aprecian en el cuadro siguiente, se constata que es la Agricultura, caza y silvicultura las que aportan con más de la tercera parte al VAB, seguido de Construcción y Servicios gubernamentales.

Cuadro N° 4.
Amazonas: Valor Agregado Bruto 2012.
Valores a Precios Constantes 1994.
(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Creci prom anual 2003 - 2012
Agricultura, caza y silvicultura	484 561	33.2	4.6
Pesca	102	0.0	11.6
Minería	4 615	0.3	7.6
Manufactura	122 991	8.4	4.4
Electricidad y agua	8 083	0.6	6.9
Construcción	194 197	13.3	29.5
Comercio	127 430	8.7	6.0
Transporte y comunicación	123 186	8.4	6.8
Restaurantes y hoteles	39 771	2.7	6.7
Servicios gubernamentales	186 650	12.8	8.2
Otros servicios	170 404	11.7	5.7
Valor Agregado Bruto	1 461 940	100.0	6.9

Fuente: INEI - SIRTOD

La actividad Construcción constituye la segunda aportante al VAB en el año 2012 y se mantiene, es importante destacarlo porque es en esa área en la que se desempeñan los Ingenieros Civiles.

El INEI muestra los siguientes indicadores para Amazonas para el año 2014:

Se brinda cobertura de salud al 66.6% de la población, el 72.2% de los hogares tiene agua potable, la PEA es de 225,500, la esperanza de vida es de 71.4 años, 3.2 años por debajo del promedio nacional, la telefonía móvil alcanza al 72.7% de los hogares, el ingreso per cápita es de 7 531.24 (a nivel nacional asciende a **17 852.69**) y el acceso a internet es apenas el 5.1% de los hogares. El IDH para el 2012 fue de 0,3846.

El Banco Central de Reserva, indica que: “En el primer trimestre de 2013, el **Indicador de Actividad Económica Regional** mostró un aporte al crecimiento regional interanual del 7,5 por ciento por parte de los sectores que lo conforman. Esto obedeció a la expansión de los sectores agropecuario (13,9 por ciento), construcción (31,8 por ciento), electricidad (4,8 por ciento), servicios gubernamentales (21,5 por ciento) y servicios financieros (17,1 por ciento). En contraste, retrocedió el sector manufacturero (-12,7 por ciento).

En marzo, las **exportaciones** del departamento de Amazonas fueron de US\$ 396 mil, siendo superiores en 13,1 por ciento a las registradas en igual mes del año pasado, por el aumento de las exportaciones tradicionales (4,6 por ciento). En este mes, se exportaron también productos no tradicionales, aunque en menor proporción.

En el aspecto fiscal, los **ingresos del gobierno central** recaudados por SUNAT en Amazonas bordearon los S/. 2,9 millones, implicando una expansión del 49,4 por ciento respecto de igual mes del año anterior. Esto radicó en la mayor captación de impuestos a los ingresos (51,0 por ciento). De otro lado, el **gasto del gobierno regional**, en el mes, se incrementó en 17,4 por ciento.

Con relación al **sistema financiero**, los **depósitos** y **créditos** crecieron en 56,5 y 15,4 por ciento, respectivamente, en comparación con marzo del año previo. La **mora** se ubicó en 5,9 por ciento”.

El Instituto Peruano de Economía en su publicación relacionado con El Índice de Competitividad Regional indica que: “Amazonas avanzó dos posiciones en el índice general debido a un buen desempeño en los pilares laboral, salud e instituciones. El pilar laboral avanzó cinco puestos por una mayor creación de empleo y una menor brecha de género en ingresos laborales. Los pilares de Salud e Instituciones mejoraron tres posiciones explicado por una menor mortalidad infantil y una menor resolución de expedientes judiciales, respectivamente.

Cuadro N° 5.

Índice de competitividad de Amazonas. 2013 - 2015.

Índice competitividad regional.	2015		2014		2013	
	Puesto (De 24)	Puntaje (De 0 a 10)	Puesto (De 24)	Puntaje (De 0 a 10)	Puesto (De 24)	Puntaje (De 0 a 10)
Índice total	17	3.9	19	3.7	23	3.2
Entorno económico	24	1.4	21	1.3	21	1.2
Infraestructura	23	2.6	22	2.8	23	2.0
Salud	17	4.0	20	3.8	20	3.9
Educación	20	3.6	17	4.2	21	3.4
Laboral	13	4.5	18	4.2	19	3.5
Instituciones	3	7.0	6	5.9	13	5.4

Fuente: Instituto Peruano de Economía

En general se aprecia una tendencia a mejorar el Índice de competitividad departamental, en el 2013 se ubicaba en el puesto 23 con un puntaje de 3.2 y para el año 2015 ascendió al puesto 17 y el puntaje tuvo una leve mejora. El Índice de Instituciones muestra un cambio muy importante pasó del puesto 19 al número 3 y el puntaje se incrementó en 1.6. Otro índice que ha tenido una gran modificación es el Laboral que pasó de puesto 19 al 13 con un incremento de un punto.

Cuadro N° 6
Incidencia de la pobreza en Amazonas.

Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total Perú	48.56%	48.71%	44.53%	39.29%	36.20%	34.77%
Amazonas	65.1%	68.6%	59.1%	55.0%	59.7%	59.8%

Fuente: INEI. Encuesta Nacional de Hogares. Enaho 2004 -2009.

1.1.3. Índice de desarrollo humano (IDH) y pobreza

Un primer indicador a examinar para determinar el índice de desarrollo humano, es la esperanza de vida, porque permite apreciar de manera directa las condiciones de vida alcanzadas en una determinada comunidad. No es difícil asociar la longevidad de las personas a los niveles de salud que poseen, al acceso y calidad de los servicios

públicos que gozan, así como a la calidad de vida en general que disfrutan. La esperanza de vida en el Perú, en el mismo periodo, experimentó un aumento al pasar 71,5 a 73.7 años en 2010, que muestra un aumento de 2,2 años (INEI). Las cifras señalan que la esperanza de vida en Amazonas ha aumentado en el periodo 2007-2010, al pasar de 68,9 años en 2007 a 69.5 en el año 2010; es decir, se incrementó en 0,6 años.

Un segundo indicador, igual de relevante, es el ingreso familiar per cápita, el cual mide el ingreso promedio alcanzado por persona. Las cifras del INEI muestran que este indicador en Amazonas evoluciona favorablemente en el ingreso promedio mensual por trabajo en el departamento de Amazonas en el año 2010, ascendió a 729,0 Nuevos Soles, siendo el monto más alto registrado durante toda la década. Sin embargo; en cuanto se refiere al ingreso per cápita, es decir el promedio de ingreso por persona al año 2007, se llega a los S/.236.70. Otra vez es fácil apreciar la diferencia marcada entre la tendencia registrada en Amazonas con la registrada en el Perú. No es difícil deducir que la economía regional de Amazonas responde a un ritmo menos dinámico que la economía del país. La diferencia en el ingreso per cápita lo demuestra. Lo que a su vez repercute en las condiciones de vida de los habitantes.

El tercer indicador es el alfabetismo, la capacidad de saber leer y escribir alcanzado por las personas, que mide igualmente otro aspecto de gran importancia en la vida contemporánea. El alfabetismo es determinante en el acceso al mundo del conocimiento y el ejercicio de la ciudadanía. Los datos muestran que en Amazonas, en el periodo 1993-2005, el alfabetismo pasa de 79,5% en 1993 a 87,4% en 2005 (PNUD, 2008: 100). Anotamos además que en el 2007 asciende a 88,0% y consecuentemente el analfabetismo baja a 12,0% (INEI). Las cifras registradas a nivel del Perú muestran también un aumento durante el mismo periodo.

El alfabetismo pasa de 83,4% en 1993 a 91,9% en 2005 (PNUD). En el 2007 alcanza el 92,9% y el analfabetismo se redujo a 7,1% (INEI). El alfabetismo en el género femenino según la ENDES 2010, Amazonas ha mejorado significativamente, el 6.2% no pueden leer, el 2.5% lee con dificultad, el 35.3% lee fácilmente, 56.0% con educación secundaria a más pero comparado con los niveles registrados en el país las cifras son deficitarias y señalan la necesidad de profundizar aún más los logros

alcanzados; sobre todo a fin de romper las brechas existentes a nivel del Perú que muestran en el 2007 una diferencia desfavorable para Amazonas.

El Índice de Desarrollo Humano permite confirmar las brechas entre las poblaciones de Amazonas y las del Perú. Según el INEI las cifras señalan que Amazonas pasa de un índice de 0,5535 en 2005, mientras que a nivel del Perú el índice transitaba de 0,5976 en 2005; pasa a 0.723 en el año 2010. Es decir de acuerdo a esta medición Amazonas posee una diferencia de 0,0441. La pérdida de una ubicación por parte de Amazonas en el ranking de desarrollo humano en el periodo 1993-2005, evidencia mejor la brecha a la que nos referimos. Amazonas pasa del puesto 18 en 1993 al puesto 17 en 2005 de un total de 24 regiones. Por lo tanto, Amazonas no sólo está ubicada en los últimos puestos del ranking señalado sino además pierde posiciones, lo que evidencia las brechas que afectan a su población en relación a la población del conjunto del Perú. La situación a nivel de las provincias que forman parte de Amazonas reproduce sin atenuantes las tendencias registradas a nivel regional.

Existe como puede deducirse diferencias en los indicadores entre provincias, que ubica en mejores posiciones a algunas más que a otras; sin embargo, comparten al unísono una realidad común a nivel regional. La esperanza de vida en Chachapoyas, Bagua, Utcubamba y Rodríguez de Mendoza es superior al promedio registrado en Amazonas; pero en el caso de Condorcanqui y Luya la esperanza de vida es menor, por su parte Bongará registra una cifra similar a la registrada en promedio a nivel regional. Los ingresos familiares per cápita muestran también variaciones a nivel provincial. Chachapoyas, Bongará, Luya y Rodríguez de Mendoza, registran ingresos familiares per cápita superiores a los registrados a nivel regional. Todas las demás provincias, Bagua, Condorcanqui, Utcubamba, muestran ingresos familiares menores al registrado a nivel de Amazonas.

La escolaridad en el caso de Chachapoyas, Luya y Utcubamba, es superior a la escolaridad registrada a nivel regional. Las provincias de Bagua, Bongará, Condorcanqui, exhiben niveles de escolaridad menores al promedio de Las cifras señaladas permiten apreciar a nivel regional que las brechas vuelven a producirse. Los mayores niveles de desarrollo humano están concentrados en las provincias de Chachapoyas, Bagua, Bongará, Rodríguez de Mendoza, donde el Índice de Desarrollo

Humano alcanza cifras superiores a las registradas a nivel de Amazonas. La situación varía en el caso de Condorcanqui, Luya y Utcubamba, donde el Índice muestra cifras menores que el alcanzado en promedio a nivel regional. Pobreza:

En el año 2010 según proyección del INEI el primer grupo corresponde a un rango entre 55.9 al 66.1 %; correspondiendo a: Huancavelica (66.1 %), Apurímac (63.1%), Huánuco (58.5%), Ayacucho (55,9%), Puno (56,0%). El grupo dos está conformado por Cajamarca (49,1%), Pasco (43,6%), Cusco (49.5%), Amazonas (50,1%), Loreto (49,1%), Piura (42,5%). El tercer grupo conformado por Lambayeque (35.3 %), La Libertad con (32,6%), Junín (32,5%), San Martín (31,1%) y Ancash (29,0%). El cuarto grupo conformado por Ucayali (20,3%), Tumbes (20,1%) y Arequipa (19,6%) y. Finalmente, el último grupo comprende los departamentos de: Moquegua (15,7%), Tacna (14,0%), Lima (13,5%), Ica (11,6%) y Madre de Dios (8,7%).

1.1.4. Educación y analfabetismo

Nivel de Educación Alcanzado Los resultados de la ENAHO 2010, en el departamento de Amazonas, indica que el 5.4% de la población de hombres se encuentran sin nivel/inicial frente a 12.5% de las mujeres; ubicándonos por encima del promedio nacional y por debajo de Cajamarca y Loreto. El nivel primaria 53.5% de los hombres y 49.5% mujeres, terminan su educación en este nivel; analizando el nivel primario nos encontramos por encima del promedio nacional y debajo de Cajamarca; nivel secundaria 28.90% hombres y 25.60% mujeres; en el nivel de superior más 11.0% hombres y 12.30% mujeres.

El analfabetismo digital relacionado con el desconocimiento para el uso de las tecnologías de la información es muy elevado. Entre la comunidad universitaria el uso de las aplicaciones informáticas es muy limitado y aquellos que hacen uso de sistemas operativo, o software de oficina lo hacen realizando operaciones básicas sin aprovechar todo las posibilidades que estos tipos de recursos nos ofrecen.

1.1.5. La educación Superior Universitaria en Amazonas y su problemática.

La demanda de la educación superior universitaria en los últimos años se ha incrementado de modo cuantitativo aunque ello no ha ido en directa relación con el progreso cualitativo. Por el lado de la oferta de la educación superior universitaria se enfrentan a limitaciones que no permite atender a toda la demanda. Las Universidades Públicas no cuentan con la infraestructura necesaria para atender la demanda, lo que ha contribuido a que las Universidades privadas se conviertan en una alternativa para los jóvenes que aspiran a una carrera universitaria.

Además se debe considerar que se ofrecen carreras profesionales que tienen mayor demanda lo que no significa que esas carreras profesionales sean las que demanda el desarrollo social. Actualmente se encuentra que profesionales en determinadas especialidades que tienen una oferta mayor a su demanda.

En el año 2014 en Amazonas 5103 estudiantes de quinto de secundaria fueron promovidos, de los cuales 2772 eran varones y es la población potencial para realizar estudios universitarios. Los niveles de logro en el desarrollo de las competencias requeridas no son adecuados y constituyen uno de los factores que influye en el desarrollo de la educación superior universitaria.

La oferta de servicios educativos de nivel universitario se da en la Universidad Pública y en la Universidad Privada, sin embargo no todos los egresados de la educación secundaria acceden al nivel universitario, entre otras razones porque no desean realizar los estudios en este nivel, porque no cuentan con los recursos necesarios, porque deben ocupar un puesto de trabajo para resolver exigencias de mantención familiar, porque no pudieron acceder a una vacante después de rendir el examen de admisión, etc.

También se ha constatado que los egresados de la educación secundaria llegan a la Universidad con serias limitaciones en comprensión lectora, en sus capacidades para la resolución de problemas, en orientación vocacional, etc. Además se aprecia que durante el desarrollo de los estudios se producen abandonos o cambios de carrera debido a una falta de orientación vocacional o de difusión de los contenidos curriculares de cada carrera.

Otro de los problemas que se enfrenta es el relacionado con los niveles de ocupación que alcanzan los egresados en el mercado laboral. En la región Amazonas la mayor parte de la PEA se ocupa en actividades terciarias y en menor medida en actividades primarias.

Los problemas que se enfrentan en la educación universitaria en Amazonas son similares a los que ocurren en otros lugares del país, sin embargo por las características de esta Región los problemas resultan más complicados.

Dentro del conjunto de problemas podemos indicar los siguientes:

Desarticulación en los diferentes niveles educativos en la Región. Se encuentra que la educación primaria está separada de la educación secundaria y a su vez esta última se encuentra completamente desvinculada de las exigencias que se requieren en la formación universitaria. Los estudiantes que acceden a una vacante en la Universidad muestran un bajo nivel en el manejo de las áreas de comunicación así como en el de matemática. Para un adecuado aprendizaje en la formación que se ofrece en la Escuela Profesional de Ingeniería Civil encontramos que las deficiencias en conocimientos en el campo de la matemática resulta un impedimento para alcanzar las competencias exigidas en las diferentes asignaturas.

Cabe indicar que estas limitaciones resultan más graves cuando se constata que a nivel de las diferentes provincias y distritos los niveles formativos en primaria y secundaria son muy deficientes y dispares, por eso resulta indispensable que la Proyección Social de la Universidad realice actividades con las Instituciones Educativas en los niveles primario y secundario para aportar en los esfuerzos por mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

La baja calidad en el desarrollo académico. El desarrollo académico en los procesos de ingreso, en el desarrollo de la formación profesional y en los resultados, muestra deficiencias por lo que se requiere proponer mejoras en la calidad del servicio.

Limitaciones en el desarrollo de la investigación como eje integrador en la formación profesional. Una de las principales responsabilidades que tiene la

Universidad es la que se relaciona con el desarrollo de los programas de investigación. El proceso de la investigación es el eje de la función universitaria en el pre grado y debe ser reforzada en la enseñanza de postgrado.

El proceso de enseñanza aprendizaje como un proceso pedagógico de tipo científico. Implica la responsabilidad de que la Universidad cuente con un modelo pedagógico que sustente todo el trabajo que los docentes cumplen en todas las escuelas profesionales.

Se aprecia que los niveles de articulación de la Universidad con la sociedad de la Región así como con los organismos del Estado que trabajan en esta Región son incipientes y por lo mismo se aprecia escasa participación en la atención de los problemas locales y regionales.

Los niveles de participación de la comunidad universitaria es también incipiente y se requiere implementar sistemas de gobierno en los que se tenga una fuerte presencia de las tecnologías de la información. En este proceso es importante continuar con la acreditación, regulación y supervisión de los servicios educativos con apoyo económico y financiero del Estado.

Antonio Mabres en su trabajo titulado “Problemas y perspectivas de las universidades peruanas”, señala que: “En gran parte de las facultades los profesores están poco preparados y desmotivados, lo que se traduce en niveles bajos de exigencia al estudiante. En general, la universidad no hace otra cosa que arrastrar el lastre de la mala preparación impartida en la escuela secundaria. Por ello es frecuente escuchar quejas de los empleadores por el desempeño deficiente de los recién egresados; la dificultad para conseguir trabajo de muchos profesionales también responde a la mala preparación. Lógicamente hay excepciones: las ofertas de trabajo suelen ser para profesionales provenientes de ciertas universidades, lo que demuestra que ellas otorgan un mejor nivel de formación.

La incertidumbre económica es el segundo problema que aqueja prácticamente a todas las universidades. La escasa disponibilidad de recursos lleva a tomar medidas negativas, sobre todo en las universidades particulares, como aumentar excesivamente

el número de alumnos. También tiene efectos negativos la creación de los llamados Centros de Producción, los cuales suelen desviar a los profesores de la labor universitaria para dedicarse a actividades empresariales tendientes a generar recursos, casi siempre con poca eficacia. Esta incertidumbre a nivel institucional va unida a la escasísima retribución que reciben los profesores, lo que profundiza la dificultad para lograr niveles de calidad mínimos en la enseñanza.

Otro problema muy frecuente es que, además de hacerse muy poca investigación, ésta es de pobre calidad. Sin duda, en este tema se ha retrocedido en lugar de avanzar. Los recursos económicos que las universidades destinan a la labor de investigación de los docentes son ínfimos, y sobre todo, cada vez es más notoria la falta de capacidad. Es escaso el número de publicaciones o comunicaciones de nivel aceptable, y son contadas las universidades que realizan investigación con continuidad y resultados.

Cabe también mencionar la ausencia de relaciones de colaboración académica entre universidades. Este problema se reproduce a nivel de los docentes; es sintomática la poca colaboración científica entre colegas de la misma área que laboran en distintas universidades del país.

Finalmente, está el problema de la desconexión entre la universidad y la empresa, lo que afecta tanto la posibilidad de los graduados de insertarse rápidamente en el mercado laboral, como la necesidad del sector empresarial de contar con cuadros que se adapten prontamente a la labor productiva. El poco contacto que se establece se da casi siempre por relaciones particulares, las cuales no garantizan continuidad. Pese a sus evidentes necesidades, las empresas guardan todavía mucho escepticismo respecto la capacidad de las universidades de satisfacerlas”.

1.2. UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA (UNTRM).

1.2.1. Acerca de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

En la página web de la Universidad se presenta la siguiente información:

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de septiembre de 2000 e inició sus actividades académicas en junio de 2001, gracias a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el CONAFU con fecha 25 de mayo de 2001.

Desde su creación, hasta el 8 de diciembre de 2009, la Universidad ha sido administrada y gobernada por 5 comisiones designadas por CONAFU. El 8 de diciembre de 2009 realizó su Ceremonia Académica de Juramentación de las nuevas autoridades elegidas, el CONAFU otorga mediante resolución N° 627-2009 de fecha 27 de noviembre de 2009 la Autorización Definitiva de Funcionamiento de la Universidad con lo que adquiere su autonomía y pasa a integrarse como miembro de la Asamblea Nacional de Rectores con todas las prerrogativas que le otorga la Ley Universitaria.

En efecto, el 21 de noviembre de 2009, fecha en que se celebra también el Aniversario de Creación Política del Departamento de Amazonas y a convocatoria de CONAFU, la Asamblea Universitaria eligió a las primeras autoridades de la UNTRM, las mismas que fueron reconocidas mediante Resolución N° 598-2009-CONAFU de fecha 24 de noviembre de 2009, la cual resuelve reconocer como Rector al Docente Principal Vicente M. Castañeda Chávez Ph.D., Dr. Hab. y encargar los vicerrectorados al Docente Principal Ms.C. Miguel Angel Barrena Gurbillón en calidad de Vicerrector Académico y a la Docente Asociada Dra. Flor Teresa García Huamán en calidad de Vicerrectora Administrativa. Luego de realizarse el proceso eleccionario, se encargó el Vicerrectorado Académico al Dr. Roberto José Nervi Chacón y el Vicerrectorado Administrativo al Dr. Ever Salomé Lázaro Bazán.

Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue una de las primeras universidades en iniciar su implementación y adecuación, conformando así su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

Producto de este proceso resultaron elegidos como autoridades los docentes Jorge Luis Maicelo Quintana Ph.D. como Rector, Dr. Oscar Andrés Gamarra Torres como Vicerrector Académico y la Dra. María Nelly Luján Espinoza como Vicerrectora de

Investigación, los mismos que fueron reconocidos mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 001-2014-UNTRM/AU.

El Campus Universitario de aproximadamente 17 hectáreas y ubicado en el Barrio de Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas, cuenta a la fecha con una moderna infraestructura dedicada a las actividades académicas, de investigación y a la administración central. Cuenta además, con 2 casonas ubicadas en el casco urbano de la ciudad, donde la Universidad inició sus labores de funcionamiento.

Aparte de las cuatro carreras iniciales, la UNTRM actualmente ofrece las siguientes carreras, creadas en Sesión Extraordinaria de Asamblea Universitaria:

- Administración de Empresas
- Administración en Turismo
- Arqueología
- Ciencias de la Comunicación
- Economía y Gestión
- Educación Primaria
- Educación Secundaria (Historia, Geografía y Filosofía - Lengua y Literatura)
- Derecho y Ciencias Políticas
- Enfermería
- Estomatología
- Ingeniería Agrónoma
- Ingeniería Agroindustrial
- Ingeniería en Agronegocios
- Ingeniería Ambiental
- Ingeniería Civil
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Zootecnista
- Psicología
- Medicina Humana
- Tecnología Médica (Radiología - Rehabilitación Física).

Misión de la Universidad:

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas es una institución de educación superior comprometida con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, para formar profesionales competitivos, capaces de ser agentes de cambio y de desarrollo de la región Amazónica, a través del diseño y aplicación de estrategias coherentes y equilibradas, que incluyen la investigación, proyección social, extensión cultural y organización de centros de producción de bienes y servicios.

Visión de la Universidad:

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas será una institución educativa, líder de la educación superior universitaria de la región Amazonas, que asuma un rol protagónico en el desarrollo integral, promoviendo el uso adecuado y responsable de sus recursos naturales y preservando el medio ambiente como fuente inagotable de vida para el futuro de la humanidad, utilizando los conocimientos y avances que nos brinda la ciencia y la tecnología moderna, con la finalidad de crear condiciones favorables para el desarrollo armónico e integral de la sociedad.

Objetivos Estratégicos.

- Optimizar la formación científica, tecnológica y humanística del futuro profesional que egrese de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza.
- Fortalecer un nexo fluido entre el desarrollo académico y el servicio a la comunidad para el logro de una mayor identificación con la región.
- Optimizar la eficiencia administrativa de la Universidad.

1.2.2. Problemática en formación profesional de la UNTRM. Sede Utcubamba.

Con el acuerdo del Consejo Universitario del 12 de enero del año 2012, se aprueba el funcionamiento de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza- Amazonas Sede Utcubamba, siendo su primer coordinador el ingeniero Ítalo Maldonado Ramírez. En el año 2012 se designa como coordinador al economista Dante Mendoza Alfaro, quien promueve y logran establecer el convenio

interinstitucional con el alcalde de aquel entonces señor Milecio Vallejos Bravo, quien en representación del gobierno local de Utcubamba se compromete otorgar un ambiente para el funcionamiento de la sede administrativa, a la vez se comprometió donar un terreno para la construcción de la infraestructura institucional. En el año 2014 por acuerdo de sesión de consejo universitario se designa como nuevo coordinador al doctor River Chávez Santos, con quien de manera conjunta con el equipo de profesionales que laboran en dicha sede universitaria se ratificó el convenio interinstitucional para el normal funcionamiento de dicha casa superior de estudios.

En la actualidad el señor alcalde provincial Ing. Manuel Feliciano Izquierdo Alvarado, en sesión de consejo provincial conjuntamente con sus regidores han donado un área total de 2 hectáreas para la construcción de la infraestructura, y así dar cumplimiento a las exigencias actuales por la SUNEDU. Para este fin el señor rector junto con su equipo de profesionales ha elaborado un perfil técnico para la construcción de la infraestructura por un monto aproximado de diez millones de soles, cuyo proyecto definitivo se encuentra en proceso de aprobación. En esta sede universitaria se desarrolla dos escuelas profesionales: Escuela de Economía y Escuela de Administración de Empresas, ambas pertenecientes a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

La parte académica a falta de campus universitario propio, se desarrolla en las aulas de la I.E Santiago Apóstol, para lo cual la sede central ha otorgado de mobiliario adecuado, así como ha equipado con equipos de cómputo, proyectores multimedia, mobiliario de oficina entre otros bienes. Con el fin de garantizar la culminación de estudios de los 260 estudiantes, por otro lado en la actualidad viene funcionando el centro de idiomas y el centro de computación e informática.

Tal vez profesionales y estudiantes desconocen el efecto que puede generar un inadecuado clima institucional a consecuencia de la falta de una comunicación asertiva, su mal uso desde el hogar, la escuela, las instituciones superiores de estudio u otra institución pública o privada, donde se generan situaciones destructivas en algunas instituciones como el llamado “rumor”, indiferencia, apatía, falta de identidad entre otros.

En la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza sede Utcubamba contamos con una población de 260 estudiantes atendidos por 22 docentes y 3 trabajadores administrativos, la misma que cuenta con 5 años de funcionamiento donde se evidenció la carencia de una práctica de comunicación asertiva en los trabajadores de dicha sede universitaria; esto habría sido generado debido a la influencia de diferentes factores como: la falta de liderazgo, compromiso y/o la falta de un programa que permita desarrollar y poner en práctica una comunicación asertiva, datos que se obtuvieron a partir de la aplicación de diferentes instrumentos de investigación.

La falta de comunicación entre los diferentes actores de la universidad que laboran solo por algunas horas no ha permitido consolidar un buen trabajo en equipo y que haya permitido intercambiar opiniones que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales de todos sus trabajadores.

En la sede universitaria se aprecia la falta del uso de estrategias comunicativas que busquen crear espacios de diálogo no solo en lo concerniente al trabajo sino a las expectativas que tienen los trabajadores respecto de su labor dentro de la institución universitaria, asimismo se requiere crear un clima de confianza donde el trabajador se sienta a gusto y pueda aportar con mayor eficiencia en su labor pedagógica.

Nuestra sede universitaria no es ajena a esta realidad e incluso se cuenta con una limitada infraestructura e implementación tecnológica para el desarrollo técnico pedagógico de las labores académicos que permita brindar un mejor servicio.

En la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en Utcubamba, se observa que sus trabajadores están preocupados por cumplir con sus responsabilidades asignadas y en pocos casos se muestra preocupación por participar en la gestión de los procesos universitarios. Esta práctica contribuye a que el personal perciba que no le permiten participar en las decisiones que se toman para orientar el trabajo universitario. También se observa que han surgido identificaciones de grupos de acuerdo con los intereses particulares.

Las actuales formas de participación posiblemente no sean las adecuadas y por ello no logra que todos los trabajadores sientan que participan en la gestión. Las relaciones interpersonales y profesionales entre los trabajadores en ocasiones se tornan tensa, comprometiendo la eficaz ejecución de acciones que favorezcan la buena imagen de la Universidad.

Los integrantes de la comunidad universitaria conocen en parte las acciones que realizan los líderes y por eso el compromiso que asumen en la ejecución de las responsabilidades individuales resulta limitado. Las políticas de la gestión universitaria no son interiorizadas porque a decir de algunos profesores y trabajadores, porque no han sido consensuadas por la comunidad y entonces no representan el sentir de todos.

Al considerar esta realidad encontramos la necesidad de investigar la relación existente entre las estrategias usadas para promover la participación y las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Formulación del problema de investigación.

El problema a investigar se formula del modo siguiente:

¿De qué manera las estrategias de participación contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza?

1.3.2. Hipótesis.

La utilización de estrategias de participación, apoyadas con tecnologías de la información, contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

1.3.3. Objetivos.

Objetivo general.

Aplicar estrategias de participación usando tecnologías de la información que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales en los integrantes de la comunidad de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar las prácticas utilizadas para promover la participación de los integrantes de la comunidad de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza mostrando el nivel de correlación que existe entre ambas variables.
- ✓ Diseñar estrategias de participación usando las redes sociales que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.
- ✓ Aplicar las estrategias de participación realizando observaciones antes y después de aplicar la propuesta.

1.3.4. Diseño lógico de la investigación.

Se utilizará el diseño Fenomenológico: Describe experiencia sin recurrir a explicaciones causales, buscando conocer los significados con que la gente define su mundo. Estudio de la experiencia vivida.

Se desarrolla en tres momentos:

Etapa descriptiva: El objetivo de esta etapa es lograr una descripción del deficiente ejercicio de las prácticas de participación que afecta las relaciones interpersonales.

Etapa estructural: En esta etapa, el trabajo central es el estudio de las descripciones contenidas en los instrumentos de recojo de datos; éstos están constituidos de varios pasos entrelazados, y aunque la mente humana no respeta secuencias tan estrictas, ya que en su actividad cognoscitiva se adelanta o vuelve atrás con gran rapidez y agilidad para dar sentido a cada elemento o aspecto, sin detenerse en cada uno los ve por separado, de

acuerdo a la prioridad temporal de la actividad en que pone énfasis; es recomendable seguir la secuencia de éstos para tener un mejor análisis de los fenómenos estudiados.

Etapas de discusión de resultados. En esta etapa se intenta relacionar los resultados obtenidos de la investigación con las conclusiones o hallazgos de otros investigadores para compararlos, contraponerlos o complementarlos, y entender mejor las posibles diferencias o similitudes. De este modo, es posible llegar a una mayor integración y a un enriquecimiento del “cuerpo de conocimientos” del área estudiada.

1.3.5. Población, muestra.

Población.

Coordinador académico	01.
Personal administrativo	04
Personal docente	21
Total	26

Muestra.

N=n=26

Población muestral

CAPITULO II.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se revisa los trabajos de investigación que han abordado el problema de las estrategias de participación y sus implicancias en las relaciones interpersonales, también se ha utilizado como teoría epistemológica a la teoría general de sistemas, se consideran como aportes teórico lo relacionado con la inteligencia emocional, la gestión educativa universitaria, la participación social y las teorías sobre las relaciones humanas. Estas teorías sirven de base para la ejecución de la investigación así como para sustentar la propuesta de intervención con las estrategias de participación.

2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1. Teoría general de sistemas.

La Teoría General de Sistemas (TGS), llamada también Teoría de Sistemas o Enfoque Sistémico, se conceptualiza como “una teoría general de la totalidad, es una disciplina puramente formal en sí misma, pero aplicable a las diversas ciencias empíricas”.

La historia de la ciencia atribuye como padre de esta Teoría al biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1968) por los trabajos publicados entre los años 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas tiene su base en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología. Los sistemas en los que interviene la especie humana como elemento constitutivo, sociedad, educación, comunicación, etc., suelen considerarse sistemas abiertos a la tecnología (Martínez – Sánchez). Esta teoría no busca solucionar problemas o intentar dar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande y se encuentra formado por un conjunto de sub sistemas.

- b) Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

La visión sistémica constituye un modo de entender los procesos de la gestión universitaria que supera los modelos que tratan de examinarla de modo fragmentario, el modo sistémico contribuye a comprender la gestión como un todo e identificar todos los subsistemas que lo conforman.

La visión de sistemas de la realidad exige del pensamiento una mirada holística e integrada y, dinámica de la realidad. La Teoría General de Sistemas “Ha intentado proporcionar un marco conceptual integral interdisciplinario en el cual converjan conocimientos de la física, la biología, las matemáticas modernas y las ciencias sociales (Martínez Fajardo, 1999). Su propósito es procurar un marco interdisciplinario para pensar y, “analizar los fenómenos de la realidad mediante la capacidad de ver el conjunto”.

Como se ha indicado líneas arriba, Ludwin Von Bertalanffy, uno de los fundadores de la teoría de sistemas indica que: “Actualmente buscamos otra perspectiva básica del mundo: el mundo como organización. Si tal concepción puede sustentarse cambiarán verdaderamente las categorías básicas sobre las que se descansa el pensamiento científico e influiría profundamente en las actitudes prácticas”.

Para Kast y Rosenzweig (1974) el sistema es “Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra-sistema.” Según lo anterior, lo que se considera como sistema, subsistema o supra sistema depende de la unidad de análisis.

Los sistemas se rigen por los siguientes principios:

Totalidad: El todo es mayor que la suma de sus partes, en tanto que unas no funcionan sin las otras.

Globalidad: Un subsistema no puede funcionar aislado del otro o de los otros.

Interacción: Todos los componentes del sistema se alimentan entre sí, alimentan al sistema y el sistema los alimenta.

Correlatividad: Todos los subsistemas tienen que ver con los otros.

Entropía: Los sistemas tienden a deteriorarse y al desgaste por el cumplimiento de su ciclo.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- **Propósito u objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- **Globalismo o totalidad:** un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

- ✓ **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la neguentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

- ✓ **Homeostasia:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

El sociólogo **Niklas Luhmann** es considerado como uno de los teóricos alemanes más importantes de la época contemporánea. Su contribución más significativa es la renovación de la teoría de sistemas sociales, basado en un cambio de paradigma fundamental: avanzar en la distinción entre el todo y las partes, para distinguir entre sistema y entorno, en relación con el concepto de complejidad.

Aquí se muestra como el ser humano es un entorno del sistema; produce ruido, se irrita, es desestabilizador, etc. Luhmann realiza una labor descriptiva de la sociedad actual, y el esquema teórico, indica que el individuo y la sociedad son realidades autónomas. La teoría representa, entonces, una contraposición frente a los voluntarismos individuales sin aptitud explicativa. Su concepción supone una comprensión y previsión de los mecanismos sociales en su complejidad y diferenciación que debe ser aceptada tal cual es.

La teoría de Luhmann invita pues a una ruptura con el pensamiento único y normativo; exige romper con los criterios de regulación de las normas académicas, su fragmentación cognitiva y metodológica; y propone la construcción de un pensamiento interdisciplinario, entendido éste como la transformación de los objetos de conocimiento e investigación en áreas conexas. (Beatriz Elena García L).

El conocimiento desde una mirada constructivista se concibe como una construcción del mundo en el mundo, y por tanto, el mismo es un acto de creación por la observación y la distinción.

Luhmann supera la dicotomía, en la teoría del conocimiento, entre sujeto y objeto y propone una posición más activa en la que observador y observado quedan integrados en el acto creativo del conocimiento. El observador conoce mediante esquemas de distinción y construye teorías, las cuales no agotan sus posibilidades de explicación en lo dado, sino que su interés está en lo contingente, en la pregunta por las otras posibilidades, en los equivalentes funcionales (punto de vista cambiante) que podrían ofrecer soluciones comparables a un mismo problema.

La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los intentos

de análisis holístico e integrador que caracteriza a la ciencia social contemporánea, en correspondencia con la irrupción de la globalización y la modernidad en la vida cotidiana de los individuos y sus colectividades. Ha contribuido ampliamente al desarrollo de técnicas analíticas modernas, tales como la investigación de operaciones surgida a raíz de los conflictos bélicos desde 1940, la cibernética, la teoría de la información, la teoría de la comunicación e inteligencia artificial, la teoría de la entropía cibernética, la teoría del insumo-producto, la teoría de juegos, etcétera.

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye la gestión de los recursos humanos y el campo quedó definido como las relaciones interpersonales y los resultados en el clima institucional. Examinando al objeto y al campo como sistema, podemos decir que este objeto está formado por un conjunto de subsistemas y a la vez constituye un sub sistema de un sistema mayor (sistema Universidad)

En el sistema de gestión de los recursos humanos encontramos un conjunto de sub sistemas como el de las relaciones interpersonales, así como el sub sistema de normatividad, el sub sistema cultura organizacional, etc. Todos estos sistemas aportan elementos de entrada al sistema de gestión que al procesarse se convierte en salida como clima institucional.

El sistema de las relaciones interpersonales aporta un conjunto de elementos que se procesan y que se convierten en salida como un clima institucional. Entonces este sistema es estudiado con los aportes que la teoría de sistemas ha desarrollado para todo sistema y en particular para los sistemas sociales, tanto como principios o como categorías de análisis de los diferentes procesos que ocurren en el mismo sistema. Un sistema social permite explicar cómo se encuentra establecida un grupo social o la sociedad en su totalidad, su estructura lo integran un conjunto de subsistemas que interactúan por las redes de la misma estructura.

Las interrelaciones personales desarrolladas en la comunidad de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza Sede utcubamba, se integran por todas las experiencias vividas por cada uno de los integrantes de la comunidad, por los acontecimientos que ocurren en la vida diaria, durante el desarrollo de las actividades académicas, el desarrollo de la investigación, la responsabilidad social, etc. Todos estos elementos

contribuyen al resultado que lo constituye el clima institucional. Estas interrelaciones personales como sistema social asumen, entre otros, los comportamientos siguientes.

- ✓ En la constitución de los sistemas sociales se desarrollan sus componentes conservadores de la organización y se adaptan o adecúan a los cambios.
- ✓ Los seres humanos son integrantes de distintos sistemas sociales a la vez.
- ✓ El lenguaje constituye el componente fundamental para que funcionen los sistemas sociales humanos.
- ✓ La existencia de un sistema social se garantiza por la vigencia del objetivo que persigue y por las interacciones que desarrollan sus integrantes.
- ✓ Los seres humanos somos seres sociales.
- ✓ En la medida que es la conducta individual de sus miembros lo que define un sistema social como una sociedad particular, las características de una sociedad sólo pueden cambiar si cambia la conducta de sus miembros.
- ✓ La estabilidad de un sistema social depende de que no se interfiera con su carácter conservador y no se modifique su objetivo.
- ✓ El operar de un sistema social humano como sistema biológico tiene como fundamento el amor que implica justicia, respeto, honestidad, colaboración y por tanto, pertenecen al quehacer social humano cotidiano.

Los análisis sistémicos permiten observar los efectos de lo que se hace en un componente sobre los demás componentes; se preocupa por los procesos y los resultados de larga duración, lo que pone de presente la importancia de las historias institucionales; son altamente participativos ya que requieren la complementariedad de perspectivas lo que supone confrontación de actores en espacios y tiempos diversos.

Adoptar la visión sistémica en organizaciones tan complejas como lo son las Universidades, supone tener en cuenta que su funcionamiento se rige por los principios ya tratados de: totalidad, globalidad, correlatividad, interacción, equilibrio dinámico, entropía, sinergia, equifinidad y neguentropía.

Desde el punto de vista sistémico podemos observar los siguientes sub sistemas, sin que ello sea excluyente, en el sistema de la gestión universitaria:

- ✓ Sub sistema encargo social.
- ✓ Sub sistema tecnológico.
- ✓ Sub sistema estructural.
- ✓ Sub sistema psico social.
- ✓ Sub sistema de dirección y gestión.
- ✓ Sub sistema de participación.
- ✓ Sub sistema de personal.

Subsistema encargo social, comprende los fines, objetivos, y resultados de la acción formativa profesional en cumplimiento con el encargo que la sociedad otorga a la Universidad. Se expresa en la visión y la misión, las que señalan de manera general los resultados esperados por la organización en una sociedad determinada.

Subsistema tecnológico: los procesos pedagógicos; los recursos materiales, infraestructura y dotación y los recursos financieros. Las universidades desarrollan su visión y su misión a través de procesos que les permiten llegar a los resultados esperados. Los procesos pedagógicos comprenden: el enfoque pedagógico y curricular, las metodologías de aprendizaje y enseñanza y los criterios de evaluación.

Subsistema de dirección y gestión: comprende la planeación, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de la labor en la Universidad. Este subsistema permite el desarrollo de procesos de planificación estratégica y operativa, de organización y control. Integra la organización universitaria a la sociedad global de la que forma parte; refiere la organización a las problemáticas sociales, a los desarrollos culturales, a las políticas educativas vigentes y a las necesidades educativas de personas y comunidades.

Subsistema estructural: comprende la estructura educativa y organizacional. La función principal de este subsistema es la formalización y coordinación de las tareas y de las actividades en la organización, la cual asigna a los grupos humanos funciones, lugares y modos de relacionarse.

Subsistema psicosocial: el talento humano en sus individualidades e interacciones. Está constituido por el conjunto de fenómenos individuales y colectivos que influyen

en los comportamientos, las actitudes y las formas de relación de las personas, de allí que haga referencia a la motivación, el compromiso y el rendimiento del talento humano; a los estatus y roles, al clima organizacional y, a las diversas expresiones del liderazgo y del conflicto.

Sub sistema de participación. Está conformado por el conjunto de relaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria que comparten objetivos comunes. La participación de cada uno de los integrantes de la comunidad en las actividades que se realizan para el logro de los objetivos compartidos tiene o muestra diferentes niveles. Como todo sistema tiene un conjunto de componentes que dan inicio, entradas que luego se convierten en procesos y que concluyen en los resultados. Las entradas lo conforman los recursos usados, el tener el poder hacerlo, contar con las habilidades y técnicas, es decir el saber y finalmente la motivación para querer hacerlo.

Sub sistema de personal. Integrado por el conjunto de recursos humanos con que cuenta la Universidad y por las relaciones que se desarrollan entre ellos. Todas las personas conformante de este sub sistema tienen una cultura, tradiciones, expectativas, familias, pertenecen a diferentes grupos, etc y todas esas influencias están presentes mientras desarrollan sus actividades en el seno de la comunidad universitaria.

2.2. GESTION UNIVERSITARIA.

En un mundo como el actual, caracterizado por un *cambio incesante e inesperado*, y por una *creciente globalización*, el paradigma clásico de una universidad tradicional y estática no es congruente con las nuevas realidades y demandas sociales, y científicas, tanto actuales como futuras. Por otra parte, si consideramos que, cada vez más, importantes investigaciones coinciden en afirmar que «ninguna sociedad actual es superior a sus universidades », resulta evidente que un instrumento esencial del progreso y el desarrollo es la universidad.

Existen diferentes factores que afectan la universidad como institución, dentro de estos factores se pueden indicar la internacionalización, las formas de gestionar el conocimiento, la carencia de recursos y necesidades de financiamiento, la automatización de los procesos repetitivos, el desarrollo del talento humano, la

interacción del personal con sus pares, el desarrollo de la investigación y el surgimiento de nuevos modelos, la organización inteligente, etc.

Dentro de este complejo escenario la Universidad debe renovarse permanentemente. La innovación es la base de la sociedad del conocimiento y uno de los motores de la globalización. En todas sus varias acepciones, la innovación comparte la capacidad de asumir los cambios y desarrollar condiciones creativas y conjuntas, destacándose así la fundamental importancia de la innovación en la educación, que vuelve compleja la reflexión acerca de sus consecuencias para instituciones educativas, en general, y para la universidad, en particular.

Hoy día, las economías más avanzadas se basan en la mayor disponibilidad de conocimiento. Las ventajas comparativas dependen cada vez más del uso competitivo del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas. Esta centralidad hace del conocimiento un pilar fundamental de la riqueza y del poder de las naciones, pero, a la vez, estimula la tendencia a su consideración como simple mercancía sujeta a las reglas del mercado y susceptible de apropiación privada.

Lograr que la Universidad asuma estos retos implica que todos los integrantes de la comunidad universitaria generen cambios y se aproveche de ellos el talento como principal potencial para el desarrollo humano. Por eso es indispensable la participación y para promoverla es conveniente elaborar las estrategias más adecuadas.

La ley universitaria 30220, establece indicadores de calidad para mejorar el servicio educativo que ofrece el sistema universitario peruano y por ende la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza. La SUNEDU es la encargada de verificar que se cumplan estas exigencias, su cumplimiento en una primera etapa los conduce a la obtención del Licenciamiento.

2.3. CLIMA INSTITUCIONAL.

2.3.1. Definición de clima institucional.

El clima institucional se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. Se distingue del clima de clase o de clima de aula, en cuanto que ésta, como unidad funcional dentro del centro, está influida por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. Las características y conducta tanto de los profesores como de los alumnos, la interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase.

Entre clima institucional y clima en el personal existe una cierta independencia, dada la naturaleza de las variables que más directamente inciden en cada uno de ellos. Para algunos sociólogos y psicólogos, el clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones. El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores, alumnos, administrativos, funcionarios, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro. Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o sub-climas, por ejemplo, el clima de los alumnos.

Partiendo de la idea de que la Universidad es participativa, democrática, crítica, que atiende a la diversidad, colaborativa, podemos pensar que en su clima influyen los siguientes factores: Participación – democracia. ¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva esa participación? ¿Participan porque es impuesto por la administración? ¿Por estar al servicio de la administración? ¿Por mejorar el propio centro? El sociólogo Argentino Fabián Maroto, (2007) afirma que “la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último, pero esto normalmente no

se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella” (2). Pasar de una participación puramente burocrática a una participación real en el centro va a depender, entre otros aspectos, de la persona que dirige ese centro, si es un líder autocrático, democrático o *laissez – faire*. Lo mejor es optar por un líder democrático, que tienen según Adriana Cosmópolis (2007) las siguientes características: Líder elegido democráticamente. Admite discusión. Las decisiones se toman deliberando en común. La actuación del líder frente al grupo no directivo en el plano del contenido o directivo en el procedimiento para llegar a los objetivos señalados.

Para el desarrollo de las tareas: el líder facilita y organiza el trabajo colectivo. Ayuda al grupo a percibir sus procesos, así como sus causas y motivaciones. Comparte responsabilidad con el grupo. El grupo produce de forma positiva y con satisfacción. No hay apenas agresividad ni oposición o tensión. El trabajo producido resulta original y constante. El espíritu de equipo es positivo y el grupo perduraría por sí solo si falta el líder.

¿Es necesario los conflictos para que el centro educativo evolucione y mejore? Autores como el sociólogo Uruguayo Martino Casselly (2008) considera que es necesario, entendiendo ese conflicto como un conflicto positivo, donde todos los miembros puedan discutir, hablar, y negociar todo para que el centro mejore y madure, sorteando todos los posibles problemas que puedan surgir. Es necesario abordar el problema del poder en las escuelas, ya que es un tema crucial para el cambio. Según Saranson (2004), “las relaciones de poder deben cambiarse y conceder mayor importancia a los estudiantes y profesores y a su utilización del poder” (3). En cuanto a los profesores sugiere este autor que deben tener más poder en cuanto a la participación. En lo que respecta a los estudiantes sugiere que trabajarían más y mejor si existiese un “contrato” en la escuela y en el aula que ellos han ayudado a construir cuyos fundamentos comprenden y apoyan.

El cambio educativo, no son tanto las instituciones, sino que debe ser el propio centro (profesores y alumnos) los que pueden llevar a cabo este cambio y que las reformas o leyes educativas no se queden en la teoría, sino que pueden llevarse la práctica. Esto puede ser debido porque el cambio es visto muchas veces por los profesores como

negación de su pasado profesional, así lo afirma Jean Rudduck (2008) en su artículo “Reflexiones sobre el cambio en las escuelas”. Este autor señala “no se trata solo de hacer el cambio sino que hay que preocuparse por el significado del cambio, en este sentido nos dice que los estudiantes no planifican ni reciben la información sobre lo que el cambio significará para ellos que puede ser una fuente conservadora contrarios al cambio” (4).

González y Escudero (1987) sobre el cambio educativo manifiestan “Este no es un proceso tecnológicamente controlable sino que lo esencial es la puesta en práctica; los procesos de cambio no pueden predecirse, la innovación viene definida por una falta de especificidad en el tratamiento, por la incertidumbre con respecto los resultados y la implicación activa del usuario, adopción más a nivel organizativo que individual” (5). Los resultados del proceso de cambio dependen del contexto y el tiempo.

La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos. En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización. Algunos autores como Anderson (1982), Álvarez y Zabalza (1989), al reflexionar sobre cuáles son las dimensiones del clima escolar, incluyen como una dimensión climática importante la referida al sistema de creencias, valores y estructuras cognitivas de los miembros de la organización. Según los psico-sociólogos norteamericanos Poole y Mcphee (1990) el clima institucional ha de ser estudiado como un constructo intersubjetivo, algo que se crea y mantiene a través de la interacción organizada en torno a prácticas comunes. Para estos autores la cultura sería el conjunto de creencias y valores que son asumidos por los miembros de la comunidad, y clima, será el estilo o tono marcado por esa cultura. Tenemos que tener en cuenta que un centro no está aislado sino que se ve influenciado por el entorno en el que se inscribe, por lo tanto la cultura de un centro está influenciada por la cultura de la sociedad.

2.3.2. Gestión del clima institucional

Por clima institucional a decir de Aldo Portal (2005) se entiende como una “Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se

desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal”. (12) Así, el manejo conceptual contribuye a la delimitación de las estrategias de gestión y al mejoramiento e innovación de las prácticas educativas. El trabajo conceptual es una tarea directiva que se tiene que desarrollar y profundizar constantemente.

En tal sentido, es bueno continuar destacando planteamientos e ideas acerca del clima institucional. Unos especialistas señalan lo siguiente: “El clima institucional es un concepto amplio que da cuenta de los modos de relación, de distribución de roles, de promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.”. Al respecto Darío Rodríguez (1995) expresa que el clima institucional “es un concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida escolar difusos, intangibles, vivenciados más que medibles”. La noción clima institucional “Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución”. No es fácil visualizar el clima institucional en las instituciones educativas. Por lo tanto: “Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros”. “Las relaciones personales y el clima institucional se afectan recíprocamente: un clima institucional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima”. El tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima institucional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes. Un tema complejo que debe transitar en la búsqueda de nuevos caminos para el manejo y la resolución de conflictos a través de cambios de estrategias. Un tema complejo que necesita que los actores de la institución sean partícipes de documentos internos que pauten las normas de la convivencia.

La participación es otro componente importante del clima institucional. La participación es definida por Frigerio, G. Poggi (2007), desde la perspectiva del análisis institucional

como: “el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público” (13). La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en:

- 1.- Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento y los derechos y obligaciones a los que están sujetos.
- 2.- Comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto lo cual supone la colaboración en tareas institucionales elaborando un orden para su efectivización.
- 3.- Contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático. Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión. Para los actores técnicos de la institución la participación recae fundamentalmente en el involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes. La participación debe incorporar asimismo a los estudiantes y a los padres.

2.3.3. Liderazgo y gestión del clima institucional

El rol del líder en la gestión del clima institucional es fundamental. Tienen que liderar el Plan estratégico de la Universidad, para obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad universitaria. Mostrar su capacidad para participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje. Además, deben en lo pedagógico de la gestión directiva:

- 1.- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la institución educativa, considerando los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- 2.- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes de su institución educativa.
- 3.- Adoptar las medidas para que los padres de familia reciban regularmente información sobre el funcionamiento de la Universidad y acerca de los aprendizajes y formación de sus hijos. En el contexto señalado, es bueno

considerar aportes significativos para la comprensión de la función directiva en las instituciones educativas. En ésta perspectiva, nos permitimos valorar de manera referencial para construir el significado y los sentidos de una gestión directiva eficaz un texto importante.

En una gestión positiva se destaca el complejo rol del líder y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas en la actualidad, mostrando la importancia del ejercicio del liderazgo y de una buena gestión de la institución educativa. Un rol que exige nuevas responsabilidades, tales como: animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos. Igualmente, se trata de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales.

Así, se propone cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción de la función directiva, a saber:

- 1.- Liderazgo,
- 2.- Gestión Curricular,
- 3.- Gestión de Recursos y
- 4.- Gestión del Clima Institucional y convivencia.

Así, la gestión directiva tiene la responsabilidad de liderar y dirigir el Plan estratégico de la Universidad, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas para la formación profesional, la investigación, la responsabilidad social, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en comunidad universitaria. Por lo tanto, considerando la estructura señalada se desarrollan cada uno de sus aspectos de la gestión directiva.

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas

organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

a.- El líder promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de las metas.

b.- El líder articula la definición del Plan estratégico de la Universidad con las características del entorno.

c.- El líder se relaciona con instituciones de su comunidad para potenciar el Plan estratégico y los resultados en la formación profesional, la investigación y la responsabilidad social.

d.- El líder informa a la comunidad y es sostenedor de los logros y necesidades del establecimiento.

2.4. LAS RELACIONES PERSONALES Y TEORIA DE LA PARTICIPACIÓN.

2.4.1. Las relaciones humanas.

La Teoría de la Relaciones Humanas también denominada como escuela humanística de la administración, surge como una necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente; gracias también, a la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas y las ideas de la filosofía Pragmática de John Dewey, la Psicología dinámica de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne.

Por otro lado, esta teoría da paso a una comunicación bilateral, una retroalimentación y a las relaciones interpersonales. Además, presenta unas normas de cómo debe ser un jefe o gerente para con sus empleados, es decir, cómo debe acercarse a ellos y tratar de formar un EQUIPO de trabajo. Y, es necesario distinguir entre equipo y grupo. Un

equipo es una sociedad que trabaja en conjunto y se apoyan mutuamente en las labores que realizan; en cambio, un grupo es una unión donde se delegan tareas concretas.

Las relaciones interpersonales en la Universidad (y fuera, de ella) constituyen un papel un factor fundamental para desarrollar un clima institucional adecuado y una educación de calidad. Es necesario comprender lo que representa una relación interpersonal correcta con los compañeros de trabajo o con los integrantes de la comunidad universitaria.

El proceso más elemental para alcanzar una sana interacción humana es la que se conoce como la caricia psicológica. Es una forma de hacer saber a la otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

Una caricia psicológica desarrolla a cada persona y puede ser una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* o de *saludos preliminares* (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas.¹ Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo). En la Universidad, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como *hola, cómo estás*), invitar a disfrutar una bebida o incluso un envío de flores.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios días, y no saludarlo con palabras o gestos. El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda".

Hay más diferencias dentro de los mismos individuos de cualquiera nación que de una nación a otra. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores afectan la conducta humana y la cultura.

2.4.2. Teoría de las relaciones interpersonales.

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Cada uno de nosotros tiene el derecho de elegir con quién se relaciona, cómo y cuándo. Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad. Todos los seres humanos desarrollamos un conjunto de relaciones en las que expresamos nuestras formas de pensar, las maneras de actuar y nuestros sentimientos. Estos están presentes en todas las relaciones que desarrollamos. Están presentes en las relaciones familiares, amicales, laborales, etc. Las relaciones laborales se desarrollan en una gran variedad de contextos y se regulan por leyes, costumbres o acuerdos, "normatividad" que estructura a los grupos sociales y a toda la sociedad.

En el interior de las organizaciones, como la Universidad, las personas se integran en lo que se conoce como el sistema social interno y forman grupos, tienen sus propios intereses, sus pensamientos y sentimientos que contribuyen a determinar prácticas o formas de actuar. Es indispensable que en este proceso de formación de intereses, predomine el interés de la Universidad, que la identificación sea el de ser trabajadores

o integrantes de la comunidad universitaria y no los intereses particulares. Cuando en los grupos se imponen los intereses particulares, entonces se pone en peligro la identificación con la cultura organizacional.

La **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la **comunicación**, que es la capacidad de las personas para obtener **información** respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El **proceso comunicativo** está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un **ser social** y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Las relaciones interpersonales, se refiere a la percepción que tienen las personas respecto al grado en que se ayudan y apoyan mutuamente y en que sus relaciones son respetuosas y consideradas; (Toro, ob. cit.) Las relaciones interpersonales también se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen. (Texeido Saballs y Capell Castañar, 2002).

García Requena (1997), indica que “las relaciones interpersonales se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas” (p. 2) y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo,

intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

Las personas se relacionan esperando reciprocidad, dando y recibiendo, escuchando y siendo escuchados, comprendiendo y siendo comprendidos, siendo honestos, aceptándonos, ayudándonos, reconociendo potenciales, protegiendo. En este proceso de relacionarnos cumplen un papel muy importante la comunicación y el desarrollo de la autoestima personal.

El clima institucional considera el ambiente socio cultural en el que la Universidad desarrolla sus actividades esto significa considera, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales, sociales de los diferentes grupos humanos, el entorno social, las relaciones entre todos integrantes de la comunidad universitaria. Cada uno de estos sub sistemas o grupos humanos aporta lo propio a las relaciones interpersonales y de grupo dentro de la Universidad.

Las relaciones interpersonales son parten de una interacción recíproca entre dos o más personas, se convierten en relaciones sociales cuando estas se producen en grupos y que regulan comportamientos dentro de las Universidades pero que a la vez estas relaciones se someten a las normas o leyes que rigen el funcionamiento de las mismas. En las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

Las relaciones dentro de la Universidad contribuyen al clima o ambiente de trabajo que se convierte en uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Las relaciones dentro de la Universidad, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes enuncia que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Universidad contribuyen a crear situaciones que favorecen o afectan negativamente el clima

institucional, esto se agrava cuando los cargos directivos se encuentran en constante cambio o el personal directivo se le rota permanentemente o asumen los cargos en condición de encargados. Cuando en una organización existe rotación de directivos, las relaciones con los mismos, resulta complicada y en ocasiones hasta imposible, ya que su sentido de pertenencia para con la institución, es casi inexistente, sin mencionar que algunos de ellos han llegado por imposición de autoridades superiores y en casos más extremos, por haber sido removidos por problemas personales y laborales.

El inadecuado sistema de comunicación al interior de la Universidad así como la rotación de autoridades, los cambios de personas, las limitaciones de recursos, etc son entre otros factores que contribuyen a un ambiente social que se ve reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, el desempeño docente, la toma de acuerdos, seguimiento de las acciones realizadas, etc. El clima institucional es fundamental para el buen funcionamiento de la Universidad, esto se da promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, adecuados sistemas de comunicación, promoviendo la confianza, la solidaridad, etc entre los integrantes de la comunidad universitaria.

2.4.3. Teoría de la participación.

La participación social refiere a las relaciones entre diferentes personas, grupos, asociaciones que toman parte en una actividad o concurso persiguiendo unos objetivos comunes. También se refiere a los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las actividades o en la estructura misma de las organizaciones.

En relación con la participación se pueden distinguir diferentes grados. Se aprecian formas de participación que van desde la indiferencia frente a todo lo que ocurre en el seno de las organizaciones, un segundo grado de participación es aquella que es totalmente pasiva, (como el ejercer el derecho al voto) y finalmente las formas más elevadas en aquellas formas que implican grandes cantidades de esfuerzo, de tiempo y de compromiso en transformar las estructuras organizativas de las organizaciones.

Tres son las bases para que un proceso participativo pueda ponerse en marcha: “poder”, contar con una estructura y los mecanismos suficientes; “saber”, estar dotados de las

habilidades y técnicas necesarios; y por último “querer”, motivar a las personas para que se unan y demostrarles que el trabajo es eficaz, porque cuando la los integrantes de la comunidad se den cuenta de que estas acciones conjuntas han logrado alcanzar los objetivos propuestos, y que sus opiniones han sido tenidas en cuenta, tomarán conciencia para el desarrollo de acciones futuras.

La formación de organizaciones es un claro indicador de que la participación social es concebida como un valor social, esto es debido a que las actuaciones dejan de ser de carácter aislado e individual, para convertirse en acciones conjuntas, llevadas a cabo por un grupo de personas que comparten ideas y orientadas a unos fines. Y para que este trabajo sea eficaz y los objetivos que en un principio se plantearon lleguen a alcanzarse es necesaria la realización de un conjunto de funciones directivas tales como: planificar las actividades que se harán, controlar las que se han hecho, y realizar una evaluación de los resultados obtenidos.

Existen cuatro etapas bien diferenciadas en la existencia de una organización: fase de inicio, fase de crecimiento, fase de madurez y por último la fase de cambio.

Estos cuatro momentos en la vida de una organización se caracterizan por sufrir una serie de cambios en las funciones prioritarias, el estilo de dirección y en la actitud y necesidad individual.

En la primera fase o de “inicio”, la función prioritaria de los directivos es la de promover el impulso, es decir, poner en marcha la organización. En la mayoría de los casos el impulsor es solo una persona o un grupo reducido. Los primeros convocados tendrán que mantener una actitud de adaptación a los principios de identidad, estructura.

Trascurrido un tiempo la organización entra en una fase denominada de “crecimiento”, en la que se elaborará un primer organigrama con la consiguiente distribución de funciones. En esta fase los colaboradores tendrán mayor experiencia y por tanto podrán opinar dentro de la misma, además se considera conveniente que los directivos consulten las decisiones con ellos. En esta fase es muy importante la formación de las personas que integran una organización para que ésta sea más eficaz y eficiente.

Si la organización no muere en la etapa anterior y continúa su crecimiento se situaría en una fase o momento de “madurez” en la que se organiza de una manera más adecuada, utilizando métodos más avanzados. La función directiva ahora es la de administrar y los colaboradores, dotados de una fuerte experiencia pueden participar en la gestión y así estar más integrados en ella, pues la información es necesaria para la toma de decisiones.

La última fase que mencionaremos es la de “cambio”, es una fase para muchos incómoda e imprevisible. Lo más frecuente es que hayan unos promotores del cambio, una o varias personas que motiven al resto para sumarse a ese cambio. El estilo de dirección que impera en esta fase lo autoritario-participativo, ya que el impulso para que se produzca el cambio no surge del colectivo al completo.

2.5. LAS ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN.

2.5.1. Definición de estrategia.

La palabra proveniente del griego en el que significaba el arte de dirigir, también se entiende como un plan que busca alcanzar un determinado objetivo. Esta misma palabra se usa en el latín, derivada de las palabras griegas stratos (ejército) y agein (conductor, guía), entendida como “el arte de dirigir las operaciones militares” Sun Tzu indica “Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar intacto un Estado; arruinarlo es inferior política (Tzu, 1999, p 118) Para alcanzar ese logro se requiere conocimiento, planificación, orientación, orden y acción.

Es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento¹ y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico (Backer, 1980). Desde su concepción en el arte militar de dirigir, entendiendo que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos.

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newmann y Morgenstern (Bracker, 1980), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando, gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, Dupont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy. Desde ese momento, el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno ya era parte de la reflexión teórica de las facultades de administración.

Una estrategia es el proceso que ha sido previamente seleccionado mediante el cual se busca alcanzar una situación futura.

Podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

También hay quienes la definen como “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”.

Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la institución sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc. Los elementos internos se refieren a cómo las

diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva.

Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y

oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

1. Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
2. Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
3. Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
4. Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes. Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

Serna Gómez define la estrategia como “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitори y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna Gómez, 2003, p32)

2.5.2. Etapas o fases en la estrategia.

En general los autores reconocen que es indispensable cumplir con una serie de fases o etapas, dentro de las que se pueden considerar:

- a. Definir a las estrategias, es decir el equipo de líderes que se encargaran de conducir los procesos y de motivar la participación permanente de los integrantes de la comunidad Universitaria.
- b. Realizar el diagnóstico, un estudio de la realidad empresarial o institucional identificando las principales características del entorno, de sus fortalezas y debilidades internas.
- c. Las opciones, que consiste en establecer las líneas de acción futura.
- d. La formulación estratégica, constituido por los planes y programas concretos.
- e. El monitoreo, actividades tendientes garantizar el cumplimiento de lo planeado así como la calidad de los procesos y para realizar los ajustes necesarios.

CAPITULO III.

LA ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA. UTCUBAMBA.

En este capítulo se presenta la propuesta de estrategias de participación con las que se buscó mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza en la sede de Utcubamba. Se presentan los fundamentos teóricos así como una descripción de las estrategias, sus componentes, los procesos que implican su aplicación y los instrumentos que se utilizan. También se presenta el modelado teórico y operativo de la propuesta. Se presenta información obtenida con la aplicación de instrumentos de recojo de datos aplicados antes y después de utilizar el modelo.

3.1. LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION Y LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNTRM – UTCUBAMBA.

Las instituciones educativas, en sus distintos niveles, a lo largo de su historia, han jugado y juegan un papel fundamental en la vida de las personas y en el desarrollo de nuestra sociedad. Sin embargo, hoy podemos advertir que son constantemente objeto de diversas críticas y censuras por la baja calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la deserción y la repitencia, la desactualización de la formación de docentes y directivos y de la poca o casi nula utilidad de lo que se enseña, son algunos de los temas que ocupan un espacio importante en los medios de comunicación, en las conversaciones cotidianas de docentes, de estudiantes y de la sociedad en general. La formación profesional en las Universidades públicas es objeto permanente de comentarios, muchos de ellos, no favorables.

En este contexto la gestión institucional debe tener un enfoque proactivo para responder a los cambios que acontecen en nuestra sociedad y los directivos educacionales deben dirigir el cambio y, de especial importancia, con la participación activa de los profesores. Lo anterior implica necesariamente lograr que los profesores trabajen colaborativamente en un clima de relaciones interpersonales de confianza.

La estrategia de participación para mejorar las relaciones interpersonales en la comunidad universitaria de la UNTRM – Sede Utcubamba, es el resultado de un estudio de investigación que se desarrolló luego de haber constatado los continuos conflictos internos que producían en su interior, estas enojosas situaciones de resquebrajamiento de la relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad universitaria, se percibían como descontento y se manifestaban en tratos no adecuados entre los trabajadores así como tratos no adecuados hacia los estudiantes y la comunidad en general. El clima institucional se tornaba cada vez más turbulenta, por lo que fue necesario levantar nuestra propuesta para superar estas deficiencias y encontrar el equilibrio saludable. De la experiencia laboral desarrollada por la investigadora constató que la alteración de las relaciones interpersonales no solo ocurría entre el personal de la sede de Utcubamba, sino también en otras sedes de la UNTRM

La no existencia de relaciones interpersonales de confianza entre los integrantes de la comunidad universitaria, trajo como consecuencia el deseo de no participar voluntariamente en las actividades de gestión de la institución y se centraban exclusivamente en su rol académico, o en cumplir de cualquier manera con su horario de trabajo. Para Meyer (2003), sin confianza la comunicación organizacional se reduce y se inhibe el trabajo en equipo.

La propuesta de estrategias implica la creación de forma colectiva lo que implica la participación de los integrantes de la comunidad universitaria en su concepción y desarrollo. La propuesta se diseña en tres momentos:

- **Momento de sensibilización.** En esta etapa se busca promover la reflexión sobre la situación actual de las relaciones interpersonales y sus implicancias en la comunidad universitaria.

La fase de sensibilización consiste en motivar la participación y el compromiso de las autoridades, de los docentes, del personal administrativo, de los estudiantes en las acciones de promoción de la participación para mejorar las relaciones interpersonales,

Esta etapa pretende preparar el terreno para el trabajo en el mejoramiento continuo de la participación; no solo se relaciona con dar inicio del

proceso sino garantizar su continuidad, de monitorear que se va realizando permanentemente. Se han considerado diferentes actividades como evidencias de esta etapa: **a)** Estudio de la situación de la Universidad - Utcubamba, que implica examinar las prácticas de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria, **b)** la propuesta de estrategias de participación para mejorar las relaciones interpersonales en el seno de la comunidad universitaria, **c)** el proyecto de mejoramiento personal.

En esta etapa además de reflexionar se buscará que los docentes desarrollen su conocimiento en el tratamiento de sus relaciones personales.

- **Diseño de la propuesta de estrategias de participación.** En esta etapa se promueve el desarrollo de la participación de la comunidad universitaria para diseñar estrategias de participación, para mejorar las relaciones interpersonales.

Estas estrategias tienen como referencia los modelos 2.0 que se desarrolla en el mundo actual condicionado por el desarrollo de nuevas prácticas sociales surgidas a partir de las influencias del desarrollo tecnológico.

El modelo 2.0 se fundamenta en el dominio de ideas sobre un mundo que emerge a partir del desarrollo tecnológico, el desarrollo pedagógico centrado en el estudiante y aprendizaje, en el desarrollo de la curiosidad (investigación, imaginación e innovación), el auto aprendizaje y el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y profesores, integración en las redes de comunicaciones en un mundo globalizado, el intercambio de experiencias como producción de saberes, etc.

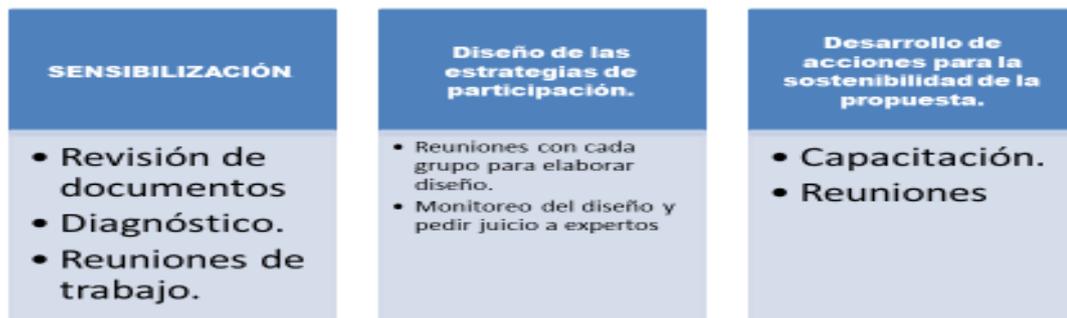
-Cien piensan mejor que uno, tema que también revierte en la gestión del conocimiento. -Vivimos, por otra parte, en un “mundo groundswell” en el que el consumidor (hoy prosumidor) tiende a situar la confianza como el primer criterio de sus decisiones de consumo. Cosas como las comunidades, de conocimiento para lo primero o de consumidores para lo

segundo, son las que pueden ayudarnos a resolver estas necesidades y seguir siendo competitivos.” Dolors Reig¹

- **Desarrollo de acciones de capacitación para la sostenibilidad de la propuesta.** Esta etapa se orienta a impulsar en los docentes la sostenibilidad de la propuesta a partir de su desarrollo personal y profesional mediante su participación en programas de capacitación continua, mediante diplomados, segunda especialidad y estudios de Maestría con la participación de Universidades locales y nacionales.

Esto ha implicado que en esta primera etapa de las estrategias se interviene con un programa de sensibilización y luego se avanza a la promoción de un proceso reflexivo conducente al diseño de las estrategias de participación para mejorar las relaciones interpersonales.

ETAPAS DEL MODELO



La idea fundamental de nuestra propuesta es que necesariamente en las Universidad en general, deben existir nuevas formas de gestión del recurso humano, donde los miembros de la comunidad niversitaria enfatizen un sentido de colaboración y confianza entre cada uno de los indicados miembros.

¹ <http://www.dreig.eu/caparazon/sobre-mi-2/>

Como las personas son el eje central de las relaciones, entonces los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la incompetencia, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

De todos los problemas mencionados hemos seleccionado los referidos con las relaciones interpersonales y el clima institucional, teniendo claro que en el proceso de la gestión intervienen un conjunto de elementos interrelacionados.

3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.

La propuesta es concebida como un sistema, con sus componentes esenciales, como los de entrada, las transformaciones y los resultados que se le denomina clima institucional.

La propuesta de estrategias de participación constituyen un sistema, por otro lado el sistema es el de las relaciones interpersonales, que como entrada se consideran el conjunto de desequilibrios que se manifiestan actualmente así como el conjunto de potencialidades que cada uno de ellos tiene, estos factores deben influenciarse mediante el programa de intervención que prioriza actuar sobre los componentes internos de cada uno de los docentes se puede generar modificaciones en el clima institucional. En los factores internos se espera influenciar en la inteligencia emocional de los docentes, se busca desarrollar la capacidad para reconocer sentimientos propios y los de otros docentes así como las formas de utilización actual. Como se sabe Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar entorno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Sobre las emociones Goleman ha indicado: "Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad".

El entendimiento del clima institucional parte por entenderlo como un proceso cuyo estudio requiere de una mirada multidimensional y por lo mismo ha sido materia de debate entre diferentes investigadores desde los años sesenta. Se le considera como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus integrantes. Tagiuri², uno de los primeros autores sobre este tema, define el clima institucional como "un concepto integral relacionado con la calidad del medio total dentro de una organización".

El "clima" en una institución universitaria, se integra con muchos "microclimas", los mismos que se originan en diferentes contextos pero que interactúan y coexisten entre ellos. Por ejemplo, el clima de los estudiantes, o el clima de los profesores en su conjunto, el clima de los profesores y sus estudiantes amigos, el clima de los estudiantes varones y el clima de las estudiantes mujeres, de los profesores varones, de los profesores femeninos, etc. Estos microclimas son los que realmente conforman lo que se conoce como clima institucional, el cual actúa como elemento mediador entre los objetivos y los procesos, con los resultados obtenidos en la institución.

Conocer el proceso de la vida universitaria obliga a una mirada holística de la misma, pero también es necesario conocer las particularidades de los microclimas específicos, ese conocimiento permitirá diseñar programas de intervención dirigidos a modificar el clima en la línea deseada.

Según Fernández Díaz y Asensio Muñoz,³ el concepto de clima institucional lo describen con las siguientes características:

² Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate.

³ Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I.I. (1993). Evaluación del Clima de Centros Educativos.

1. Es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente del centro educativo.
2. Es un concepto multidimensional: influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales, como dinámicos o de funcionamiento.
3. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de un centro escolar. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
4. Representa la “personalidad” de una organización o institución.
5. Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.
6. Determina el logro de distintos productos educativos: rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.
7. Dentro de la institución pueden diferenciarse, además del clima general del centro, distintos microclimas, atendiendo a contextos específicos.
8. La percepción del medio por los integrantes del centro, constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.
9. La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y en consecuencia, su continuo mejoramiento.

Con el fin de abarcar el concepto de clima institucional, Taiguri⁴ considera las siguientes dimensiones generales:

1. Variables ecológicas. Características físicas y materiales de la comunidad universitaria. Dentro de esta categoría, diferentes autores han estudiado variables tales como la antigüedad de los edificios escolares, el tamaño del centro, la estructura organizativa, la decoración y cuidado de las clases y de los espacios, la organización de los asientos y colocación de la clase, etc., en relación con el clima.
2. Variables del medio. La dimensión social relacionada con: la presencia y características de personas y grupos dentro del medio universitario. Dentro de esta categoría en lo que se refiere a Universidades, los componentes

⁴ Taiguri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate.

básicos son los profesores y los alumnos, aunque en algunos estudios se han incluido también características de las autoridades y otros miembros de la gestión. Los investigadores se han ocupado de variables como la ética, la estabilidad y la formación del profesor, su experiencia docente, la ética del alumno, la conducta del director, la composición del grupo de estudiantes, etc.

3. Variables del sistema social. Modelos de interacciones y relaciones de las personas y grupos dentro del centro. Dentro de este grupo se han estudiado las relaciones e interacción en general, la participación en la toma de decisiones, el grado de implicación, la posibilidad de realizar actividades escolares, la libertad de los estudiantes para utilizar el edificio, las oportunidades para el éxito del alumno en actividades extracurriculares, el grado de cohesión, el énfasis en la participación de los diferentes actores como parte de la institución.
4. Variables de cultura. Incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc. Variables comprendidas en esta categoría son entre otras: la implicación del profesor para la mejora del rendimiento, el énfasis en el trabajo en equipo y competitividad individual, el nivel de expectativas de los profesores y el equipo directivo respecto a los estudiantes, la aplicación de premios, castigos y de las normas, el consenso entre profesores y equipo directivo sobre el currículum y su operación, las relaciones de apoyo, la orientación a la tarea, la claridad de objetivos, la competitividad, etc.

Considerando estos aportes la propuesta se centra en el desarrollo de componentes internos de la persona, como el desarrollo de auto estima y el auto reconocimiento de barreras afectivas y emocionales de los docentes como referentes para iniciar la intervención que modifique las prácticas de las relaciones humanas actuales.

3.1.2. Descripción de la propuesta.

A continuación, se presenta la descripción de una de las actividades desarrolladas como parte de las estrategias de participación promovidas para mejorar las relaciones

interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria en Utcubamba, UNTRM.

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA. UTCUBAMBA.

I. INFORMACIÓN GENERAL.

- 1. DENOMINACIÓN** : Estrategia de participación para mejorar las relaciones interpersonales en la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza. Utcubamba.
- 2. LUGAR** : Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza. Utcubamba.
- 3. RESPONSABLE** : Br. Jairo Huaman Burga
- 4. PERÍODO DE EJECUCIÓN** : Mayo – octubre 2017.

II. FUNDAMENTACIÓN.

Cada una de las personas desde que nacemos participamos de un proceso de incorporación a la sociedad, formando nuestros modos de pensar, de desarrollar nuestros sentimientos y de relacionarnos con otras personas. Este proceso se le conoce como el proceso de socialización. Los pensamientos y sentimientos forman la base para interrelacionarnos con otras personas de nuestro entorno en los diferentes grupos humanos en el que participamos.

Las relaciones interpersonales se les entienden como el conjunto de características psicosociales en una entidad educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. Se distingue de las relaciones que ocurren en los estudiantes dentro de una clase o de clima de aula, en cuanto que ésta, como unidad funcional dentro del centro, está influida por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución.

El concepto de relaciones interpersonales tiene un carácter multidimensional y globalizador. Partiendo de la idea de que la Universidad es participativa, democrática, que atiende a la diversidad, colaborativa, podemos pensar que en su clima influyen los siguientes factores: Participación – democracia. ¿Qué sucede normalmente en un centro educativo? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva esa participación? Participan porque es impuesto por la administración? Por estar al servicio de la administración? Por mejorar la propia institución universitaria? La participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último.

Desarrollo del pensamiento crítico.

Se fundamenta en que para el desarrollo del conocimiento de los integrantes de la comunidad universitaria es necesario que estos sean capaces de cuestionar, de descomponer, de superar los modelos de pensamiento, las creencias, las prácticas, los modelos que han usado las generaciones anteriores. La pedagogía crítica fundamenta el desarrollo de los aprendizajes a partir de que los estudiantes alcancen una conciencia crítica.

A partir de esta concepción las estrategias propuestas utilizan estos aportes teóricos en dos orientaciones: a) Producir un cambio sustantivo en las formas como se desarrollan las relaciones interpersonales en los integrantes de la comunidad universitaria, y b) Promoviendo entre los trabajadores, actitudes críticas relacionadas con el trabajo en el seno de la Universidad, y con el mismo uso de herramientas necesarias y adecuadas para mejorar su desempeño profesional.

III. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA:

- a) Desarrollar estrategias de participación para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UNTRM-Utcubamba.
- b) Elevar la formación y relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad universitaria.

- c) Enfrentar el proceso de formación de valores morales en los actores sociales desde una perspectiva psicopedagógica con una actitud creativa y de transformación institucional.

IV. ORIENTACIÓN TEÓRICA

La estrategia metodológica intenta contribuir con los actores sociales de la comunidad universitaria a clarificar sus propios valores y actuar de acuerdo con estos una vez que hayan sido libremente incorporados. No hace referencia a la enseñanza de determinados valores, sino de crear las condiciones que ayuden a los docentes, administrativos y a los alumnos a descubrirlos, a elegir entre las distintas posibilidades, aquello que aplicará a su vida institucional y cotidiana. Este proceso se realiza en un clima institucional de respeto por parte de las autoridades, de los docentes, del personal administrativo hacia los estudiantes y de éstos entre sí, ya que el desarrollo de valores es algo personal y la intervención educativa está dirigida a orientar el proceso de valoración más que a proponer un contenido.

La Teoría del Desarrollo Moral considera que la personalidad moral se forma a partir de la internalización de valores, normas y modelos que son transmitidos al sujeto desde el exterior y a los que este adhiere como forma de socialización, adaptando su conducta a las expectativas de cada rol, con el fin de obtener la aprobación de los demás. Otras teorías postulan que la personalidad moral se desarrolla en un proceso de autoconstrucción por parte del sujeto, proceso en el que interviene tanto su desarrollo cognitivo como la interacción con otros sujetos.

El cambio educativo, no son tanto las instituciones educativas, sino que debe ser la comunidad universitaria la que realice este cambio y que las reformas o leyes educativas no se queden en la teoría, sino que pueden llevarse a la práctica. Los resultados del proceso de cambio dependen del contexto y el tiempo. La estrategia de participación se fundamenta en la teoría de las relaciones interpersonales e intrapersonales, los mismos que asumen la certeza de que si los valores son elegidos y asumidos libremente, se transforman en orientadores para la acción. Esto es importante ya que en la sociedad contemporánea, las personas no tienen valoraciones

claras a causa de la cantidad de mensajes contradictorios que reciben. Como consecuencia surge la apatía, la inconsciencia y la falta de coherencia en la conducta.

V. ETAPAS PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Desarrollo de un curso de superación en relaciones interpersonales.

El curso que oferta la gestión de la institución lo recibirán los 26 trabajadores (entre directivos, docentes y personal administrativo) de la misma, de las diferentes especialidades, para ello la gestión establecerá el sistema de rotación adecuado para recibirlo por especialidades o grupos de docentes en dependencia de su afinidad o estructura laboral. El objetivo que se pretende es que a través del Curso de Superación se desarrolle una cultura institucional que consolide los valores institucionales, los valores morales, las relaciones interpersonales entre los docentes mismos y con los alumnos; todo ello con perspectivas a desarrollar un óptimo clima institucional. Para compartir los contenidos, así como para motivar la participación de los miembros de la comunidad universitaria se utilizarán las redes sociales.

PROGRAMA DEL CURSO DE SUPERACIÓN

Título: La educación en valores institucionales: Una necesidad de formación ética institucional.

Total, de horas = 24.

Objetivo general:

Interiorizar en los integrantes de la comunidad educativa el proceso de formación de valores como una necesidad educativa institucional.

Objetivos específicos:

- Explicar los preceptos fundamentales de la teoría de las relaciones interpersonales, intrapersonales y la teoría de la moral.
- Analizar la situación actual que presenta la comunidad universitaria entorno a la formación y desarrollo de los valores.
- Valorar la formación ética como un elemento fundamental de la actividad pedagógica.

- Caracterizar los principales métodos educativos para la formación de valores.
- Valorar el papel de la familia en la formación y desarrollo de valores.

Contenidos del curso:

1. Enfoque teórico conceptual sobre los valores y la formación ética institucional.
 1. ¿Crisis de valores institucionales?
 2. Dimensiones pedagógicas y psicológicas del proceso de formación ética institucional.
 3. La formación de valores uno de los pilares del proyecto educativo.
 4. Proyecciones educativas para la formación ética.
 5. Los métodos educativos para la formación ética.
 6. El diagnóstico pedagógico integral.
 7. La familia célula básica de la sociedad en la formación de valores.
 8. La Formación ética educativa, la familia y la comunidad.

Sistema Evaluación: Frecuente: Talleres. Espacios de reflexión. Diálogos clarificadores.
Final: Taller integrador.

Bibliografía utilizada en los talleres:

1. **GUIL BOZAL, A.** (1.999): La interacción social en educación. Una introducción a la psicología social de la educación. Sevilla. Ed. Sedal.
2. **MARCELO GARCÍA, C.** (2001): La formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona. PPV.
3. **FERNÁNDEZ DÍAZ, M^a J., ASENSIO MUÑOZ, I** (2000): “La medida de clima escolar y de clima de clase”. Apuntes de educación. Pág. 8-11.
4. **FERNÁNDEZ DÍAZ M^a J., ASENSIO MUÑOZ, I.** (2003): “La evaluación del clima en los centros educativos”. Revista de ciencias de la Educación. N° 153. Pág. 69-81.
5. **ANGULO RASCO, F.** (1.994): “La evaluación del proyecto curricular de centro o como ampliar la autonomía profesional del docente en tiempos de burocracia flexible”. Kikiriki. N° 30. Pág. 41-48.
6. **TORROBA ARROYO, I.** (1.993): “Evaluación del clima institucional por observación”. Bordón. 45(1). Pág. 27-33.
7. **MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, J.:** “Participación y negociación en el aula: Aprender a decidir.” Kikiriki. N° 31 – 32.

8. **ÁLVAREZ VALDIVIA**, A. Educación Moral y Educación de valores en la escuela; México, 2005.
9. **BAXTER PÉREZ**, Esther. Conferencia especializada. Pedagogía 99. La educación en valores. Papel de la escuela. Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana 1999.
10. **CHACÓN ARTEAGA**, Nancy. Formación de valores morales. PROMET Propositiones Metodológicas. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, 1999.
11. **GONZALES SOCA**, Ana María.. Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Soporte Magnético, La Habana, 2007.

3.1.3. Componentes de la propuesta.

En los tres momentos que se desarrollará la propuesta se realizarán diferentes actividades. La propuesta considera integrar acciones de capacitación, de comunicación y de integración de los integrantes de la comunidad universitaria, todas estas actividades orientadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. La propuesta se empieza a ejecutar buscando desarrollar la autoestima de los docentes, el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones entre el personal docente.

A. Actividades de sensibilización para motivar a los trabajadores.

Talleres de relaciones humanas, el propósito es reflexionar en relación con la situación actual de las relaciones humanas y sus implicancias en la calidad del ambiente de trabajo y del servicio educativo que se brinda en la Universidad Pública Toribio Rodríguez de Mendoza.

B. Programas de capacitación formal en los que deben participar los trabajadores.

Estudios de Segunda especialidad. El propósito de estos estudios es garantizar el proceso de formación de directivos para la Universidad – Sede Utcubamba-, así como para mejorar el desempeño en áreas específicas del trabajo docente.

Diplomados, con el propósito de compartir información y conocimientos relacionados con el desarrollo de la ciencia de la educación y las tendencias del desarrollo social y económico de la globalización y sus implicancias en el tipo de servicio educativo que se brinda en la Sede Utcubamba de la UNTRM.

Estudios de post grado, con el propósito de garantizar un mejor desempeño docente en las diferentes actividades educativas formando un equipo de profesionales de la educación con un nivel académico acorde con las exigencias del mundo actual.

C. Actividades para promoción y la comunicación.

Incentivos. Instaurar premios o incentivos para los docentes. Dentro de estos incentivos se considera:

Resolución de felicitación para los docentes que no faltaron a clases.

Resolución de felicitación para el docente “Mejor amigo”.

Resolución de Felicitación para docente que concluye estudios de Segunda especialidad o de Maestría.

En los años siguientes se promoverán incentivos mayores.

Reuniones informativas periódicas. Con el propósito de informar a las actividades institucionales, así como para proponer sugerencias de parte de los docentes-

Boletín, con el propósito de informar sobre las actividades que se realizan en la Universidad. Se publicará un boletín cada tres meses.

D. Actividades de integración.

Actividades deportivas. Con el propósito de promover el deporte entre los integrantes de la comunidad universitaria.

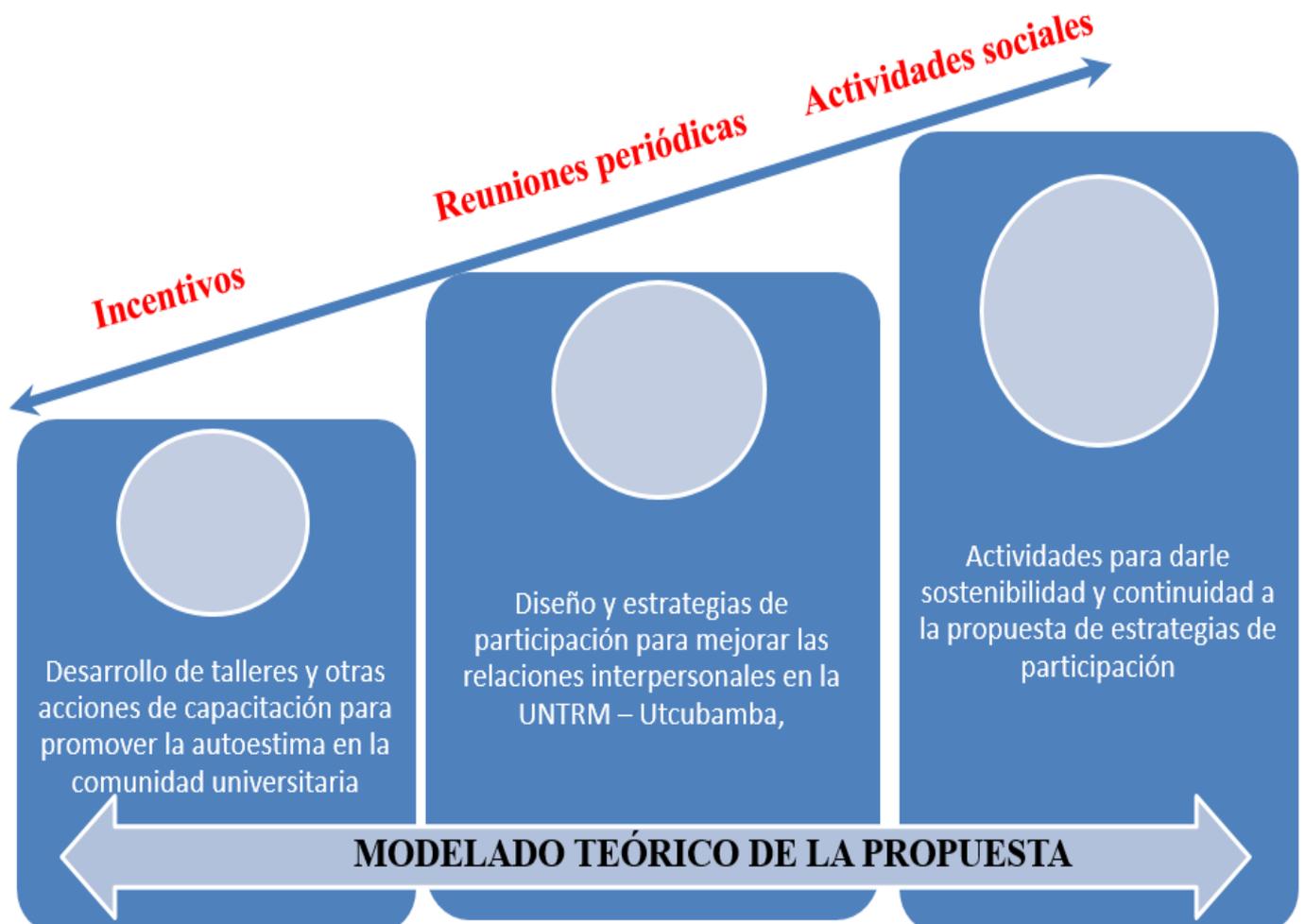
Actividades sociales. Con el propósito de desarrollar relaciones sociales en el personal docente. Dentro de estas actividades se consideran: Reuniones por los cumpleaños de cada docente.

3.2. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.



3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.



3.3. LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

La aplicación de la propuesta tiene tres momentos, en el primero se realizan actividades de sensibilización, en un segundo momento se busca aplicar las estrategias de participación para mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria de la sede en Utcubamba de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. En un tercer momento se pretende desarrollar actividades que garanticen la sostenibilidad de la mejora permanente de las relaciones interpersonales en los docentes de la Universidad.

Como parte del desarrollo de la propuesta se realizaron actividades de capacitación así como reuniones de trabajo con los docentes y reuniones con padres de familia y profesores. Inicialmente la participación docente fue muy limitada. Para superar esta

dificultad fue necesario realizar conversaciones informales con cada uno de los docentes, lo que ayudó a que la mayoría de los docentes participen de las actividades.

Se han realizado dos Talleres con la participación de profesionales de la Provincia. Para tener una referencia de las modificaciones en el personal docente se aplicó un test para examinar la autoestima de los docentes antes de realizar los test

En el proceso de monitoreo se aplicó una encuesta que examina seis indicadores y cada uno de estos indicadores tuvo cinco ítems.

Los indicadores fueron:

- Acerca de mi trabajo
- Relaciones interpersonales y de trabajo
- Liderazgo
- Sobre la organización.
- En general
- La comunicación interna

3.4. LOS RESULTADOS DEL USO DEL MODELO

	Relaciones Acerca de mi interpersonal trabajo es y de trabajo				Liderazgo	Sobre organización			En general	La comunicación internal			Puntaje total	
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Media	11.73	19.35	12.27	20.31	12.77	20.00	12.92	19.65	13.04	18.23	12.23	17.65	74.96	115.19
Error estándar de la media	.296	.266	.263	.213	.279	.242	.337	.318	.269	.244	.315	.298	1.189	.940
Mediana	12.00	19.00	13.00	20.00	13.00	20.00	13.00	19.50	13.00	18.00	12.50	18.00	76.50	115.00
Moda	12	19	13	20	13 ^a	20	13	18 ^a	12	19	13	18	72	108 ^a
Desviación estándar	1.511	1.355	1.343	1.087	1.423	1.233	1.719	1.623	1.371	1.243	1.608	1.522	6.063	4.792
Varianza	2.285	1.835	1.805	1.182	2.025	1.520	2.954	2.635	1.878	1.545	2.585	2.315	36.758	22.962
Rango	6	6	5	5	5	5	7	5	6	5	5	5	22	14
Mínimo	8	16	10	18	10	18	9	17	9	15	10	15	63	108
Máximo	14	22	15	23	15	23	16	22	15	20	15	20	85	122
Suma	305	503	319	528	332	520	336	511	339	474	318	459	1949	2995

Los datos estadísticos nos permiten inferir lo siguiente:

Las medidas de tendencia central, la media, la mediana y la moda muestran incrementos superiores al 50%.

Las medidas de dispersión muestran disminución, la desviación estándar disminuye en promedio 20% y la varianza muestra una disminución promedio de 38%.

Los cambios que se han producido en los indicadores usados para examinar las relaciones interpersonales, muestran cambios que indican mejora en esas relaciones interpersonales.

Poner la conclusión de capítulo. Esta conclusión se relaciona con la validez de la propuesta, se relaciona con el objetivo u objetivos específicos 3 y 4.

CONCLUSIONES.

1. El diseño y su posterior uso de estrategias de participación contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Sede Utcubamba, Estas mejoras se pueden visualizar en los cambios realizados en los seis indicadores establecidos como son la valoración de su trabajo, las relaciones entre compañeros de trabajo, el liderazgo, la organización, la comunicación interna y los aspectos generales.
2. El diagnóstico realizado nos mostraba que las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria se encontraban alteradas, en algunos casos se expresaba en conflictos generados por intereses particulares.
3. El diseño de las estrategias como proceso y las estrategias son entendidas como sistemas, los cambios en las relaciones interpersonales se sustentan en el entendimiento de la inteligencia emocional de cada uno de los trabajadores, también cumple un papel importante la gestión universitaria. Además se ha considerado el uso de tecnologías de la información como medio para establecer las comunicaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria.
4. Los resultados estadísticos obtenidos nos muestran que como resultado de la aplicación de las estrategias se ha generado cambios importantes, los mismos que se han expresado en un incremento de las medidas de tendencia central y en la disminución de las medidas de dispersión.

RECOMENDACIONES

1. Realizar las mejoras necesarias en la propuesta, y continuar con su utilización para mejorar las relaciones interpersonales.
2. Realizar investigaciones acerca de otras experiencias similares ejecutadas en otras universidades peruanas para aprovechar esas experiencias y mejorar la propuesta actual.
3. Ejecutar otras investigaciones para sugerir nuevas intervenciones que mejoren los servicios que brinda la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ANGULO RASCO, F. (1.994): “La evaluación del proyecto curricular de centro o como ampliar la autonomía profesional del docente en tiempos de burocracia flexible”. Kikiriki. N° 30. Pág. 41-48.
2. ÁLVAREZ GONZALES, M. y BISQUERRA ALZINA, M. (Dir.) (1998) *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona, España: CISSPRAXIS, S. A.
3. ÁLVAREZ VALDIVIA, A. Educación Moral y Educación de valores en la escuela; México, 2005
4. ALONSO, Isidoro 1995 Nuevos pasos en el desencantamiento. La sociología del currículum. (pp. 230-247)
5. ALTAREJOS, Francisco et al. 1998 Ética docente. Barcelona: Ariel.
6. ALVARADO, Otoniel. GERENCIA Y MARKETING EDUCATIVO. UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS. UDEGRAF S.A. PRIMERA EDICIÓN. LIMA, 2003
7. AULA DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO 1995 La ética en la Universidad. Bilbao: Universidad de Deusto.
8. BARCENA, Fernando, MELICH, Joan-Carles 2000 La educación como acontecimiento ético. Barcelona: Paidós.
9. BAXTER PÉREZ, Esther. Conferencia especializada. Pedagogía 99. La educación en valores. Papel de la escuela. Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana 1999.
10. BIRGIN, A. (1995) *Viejas y Nuevas tensiones en el trabajo docente*. Serie documentos de investigación N°187, FLACSO.
11. Bonhome, C. (2004). La empatía. [Documento en línea], disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.
12. Cabrera, M. (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
13. Cabrera, M. (2006). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
14. Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. [Documento en línea]. Disponible en www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249
15. CHACÓN ARTEAGA, Nancy. Formación de valores morales. PROMET Proposiciones

- Metodológicas. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, 1999.
16. FARRO, F. Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. UDEGRAF S.A. Primera edición Lima, 2001
 17. FERNÁNDEZ DÍAZ, M^a J., ASENSIO MUÑOZ, I (2000): “La medida de clima escolar y de clima de clase”. Apuntes de educación. Pág. 8-11.
 18. FERNÁNDEZ DÍAZ M^a J., ASENSIO MUÑOZ, I. (2003): “La evaluación del clima en los centros educativos”. Revista de ciencias de la Educación. N° 153. Pág. 69-81.
 19. FISCHMAN, David. EL CAMINO DEL LÍDER. FONDO EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. LIMA, 2000
 20. GERARD, K y KOCH, S.(1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Módulo I, Apéndice d. Ed. Granica. Barcelona. España
 21. GUIL BOZAL, A. (1.999): La interacción social en educación. Una introducción a la psicología social de la educación. Sevilla. Ed. Sedal.
 22. GONZALES SOCA, Ana María.. Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Soporte Magnético, La Habana, 2007.
 23. GOLEMAN, D. EDUCACIÓN E IGUALDAD. EDICIONES. NARCEA, S.A. SEGUNDA EDICIÓN MADRID, 2000
 24. GHEILER, Marcos 1999 Educación y psicoanálisis. encuentro y desencuentro, posibilidades y perspectivas (ponencia).
 25. HARGEAVES, David 1986 Las relaciones interpersonales en la educación. Madrid: Narcea.
 26. HERNANDEZ, José. METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. BUENOS AIRES, 2001
 27. HERTZBERG, A. MOTIVACIÓN LABORAL. UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS. 1966
 28. HORTAL, Augusto 1995 La ética del profesional en el contexto universitario, pp. 57-71
 29. LARROSA, Jorge 1997 Enigma de la infancia o lo que va de lo imposible a lo verdadero, pp. 59-76 Bilbao: Virus.
 30. MARTÍNEZ, Miquel 2000 El contrato moral del profesorado. Bilbao: Desclée.
 31. MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco 1987 El árbol del conocimiento. Chile: Editorial Universitaria.
 32. MATURANA, Humberto y NISIS, Sima 1995 Formación humana y capacitación. Chile: Dolmen.

33. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE ESPAÑA 1991 La formación del profesorado universitario. España: MEC.
34. MORALES, Pedro 1998 La relación profesor-alumno en el aula. Madrid: PPC.
35. MARCELO GARCÍA, C. (2001): La formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona. PPV.
36. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, J.: “Participación y negociación en el aula: Aprender a decidir.” Kikiriki. Nº 31 – 32.
37. POGGI, Frigerio, Graciela; Margarita; AGUERRONDO, Inés y TIRAMONTI, Guillermina (1995) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Buenos Aires.
38. TORROBA ARROYO, I. (1.993): “Evaluación del clima institucional por observación”. Bordón. 45(1). Pág. 27-33.
39. SECADA, F. FACTORES DE LA PERSONALIDAD Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO. EDITORIAL LA MURALLA S.A. MADRID, 1972
40. SCHÖN, Donald 1992 La formación de profesionales reflexivos. Barcelona: Paidós/MEC.
41. SELLTIZ, C. Y otros. (1980) Metodología de la investigación en las relaciones sociales, cap. 1 y 2. Riapl, Madrid.
42. TORO ÁLVAREZ, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.
43. VÁSQUEZ LOPERA* CLAUDIA & ARANGO VÁSQUEZ SANDRA (2012) Estrategias de participación e interacción en entornos virtuales de aprendizaje. Colombia.
44. VILLA SÁNCHEZ, A. y VILLAR ANGULO, L. (Coords). (1992). Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

ANEXOS.

**ANEXO Nº 1. ENCUESTA APLICADA A LOS INTEGRANTES DE LA
COMUNIDAD UNIVERSITARIA. UNTRM - UTCUBMABA.**

ENCUESTA.

Estimado integrante de la Comunidad Universitaria:

Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: “Estrategias de participación y relaciones interpersonales en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Utcubamba”. Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

	1. Totalmente en desacuerdo	2. Más o menos en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Más o menos de acuerdo	5. Totalmen te de acuerdo
ACERCA DE MI TRABAJO					
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de mis responsabilidades.			1	7	18
2. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.				3	23
3. Me gusta mi trabajo.				4	22
4. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.				7	19
5. Considero que debo capacitarme de modo permanente para ofrecer un mejor servicio educativo.				3	23
RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO					
1. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de la Comunidad Universitaria, son cordiales y abiertas:		1	2	19	4
2. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.			2	4	20
3. En la Universidad participamos apoyándonos entre profesores, estudiantes, y personal administrativo			1	23	2
4. Por diferentes motivos los profesores, a veces, estamos divididos en grupos de interés lo que se expresa en contradicciones permanentes:	2	3	4	11	6
5. Las relaciones entre todo el personal docente y directivo son cordiales y forman parte de un mismo equipo, lo que beneficia a todos.		1	2	17	6
LIDERAZGO					
1. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.		4	7	12	3
2. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.		3	4	15	4
3. Siento confianza con mi superior.		3	5	7	11

4. En la Universidad siempre se aplican estímulos para motivar a los integrantes de la comunidad universitaria.	3	7	5	8	3
5. Las autoridades están preparadas para el ejercicio del trabajo directivo			9	13	4
SOBRE LA ORGANIZACIÓN					
1. El Plan Estratégico de la Universidad ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria.		2	4	13	7
2. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el Plan estratégico			1	5	20
3. Existe comunicación entre los miembros de la Universidad.			3	16	7
4. Se cumple con todo lo planificado en el Plan Estratégico de la Universidad.		2	2	19	3
5. La Universidad cuenta con todos los documentos de gestión.			3	19	4
EN GENERAL					
1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho			1	10	15
2. Mi Universidad es un buen lugar para trabajar.		1	2	7	16
3. Me siento orgulloso de ser integrantes de esta Universidad.	1			7	18
4. El clima laboral en la Universidad nos ayuda a ser mejores.		1	2	19	4
5. Siento que somos ejemplo para otras Universidades de la Región.			4	16	6
LA COMUNICACIÓN INTERNA.					
1. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la Universidad		2	3	18	3
2. Me comunico adecuadamente con todos mis compañeros de trabajo.			1	15	10
3. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.			5	16	5
4. En la Universidad no se presta atención a los chismes o el maleteo.	2	8	6	6	4
5. Siempre promuevo la comunicación con mis compañeros de la Universidad.			2	15	9

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus respuestas serán tomados en cuenta!!

ANEXO N° 2. Fotos de las actividades realizadas.



