



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

PROGRAMA DE MAESTRIA



**MODELO GERENCIAL SISTÉMICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA I.E. SECUNDARIA
CENTENARIO DEL DISTRITO DE PATAMBUCO-SANDIA,
REGIÓN PUNO – 2016.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION.**

AUTORES: BEATRIZ HERRERA TORRES

JAIME QUISPE QUISPE

ASESOR: Dr. FELIX LOPEZ PAREDES

LAMBAYEQUE - PERÚ

2019

MODELO GERENCIAL SISTÉMICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA I.E. SECUNDARIA CENTENARIO DEL DISTRITO
DE PATAMBUCO-SANDIA, REGIÓN PUNO – 2016.



Br. BEATRIZ HERRERA TORRES

AUTORA



Br. JAIME QUISPE QUISPE

AUTOR



Dr. FELIX A. LOPEZ PAREDES
ASESOR

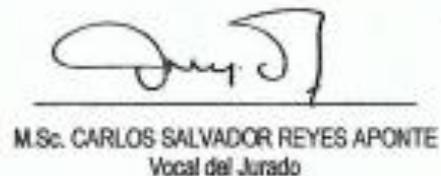
APROBADO POR:



Dr. NANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
Presidente del Jurado



M.Sc. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
Secretaria del Jurado



M.Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ

2019

EPÍGRAFE

“Estamos viviendo en una época de cambio e incertidumbre. La era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones, y sobre todo, a la administración de ésta. Nunca antes la teoría de la administración fue tan imprescindible para el éxito del administrador y de las organizaciones, dada la necesidad constante de innovación, la búsqueda de flexibilidad y rapidez para generar cambios y transformaciones y la adopción de ideas nuevas”.

Idalberto Chiavenato

DEDICATORIA

Con mucho amor a nuestros hijos que han sido la inspiración de nuestra vida. También a nuestros padres quienes nos han educado con los valores de la persistencia, el respeto y el amor.

AGRADECIMIENTOS

Un enorme agradecimiento a nuestra Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, y a todos los profesores de la Sede de Juliaca por darnos la oportunidad de superación académica. Guardamos nuestra eterna gratitud a ellos y siempre estarán en nuestra memoria.

Otras personas importantes en este proceso fueron nuestros amigos y colegas quienes nos brindaron apoyo moral y espiritual. A ellos nuestro profundo agradecimiento. También queremos agradecer a nuestra familia por el ánimo que siempre nos brindaron para cumplir con nuestro objetivo: graduarnos y obtener el título de magísteres.

Beatriz y Jaime

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN.....	8
ABSTRAC.....	9
CAPÍTULO I	17
ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO	17
1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO.....	24
1.3 DIAGNÓSTICO DE LA I.E.....	29
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
CAPÍTULO II.....	38
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	38
2.1 BASES TEÓRICAS	38
2.1.1 TEORÍA SISTÉMICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	38
2.1.2 TEORÍA DIALÓGICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	41
2.1.3 TEORÍA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN	44
2.1.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	46
2.2 GERENCIA SISTÉMICA	49
2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	53
CAPÍTULO III.....	59
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	59
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	59
3.2 DISCUSIÓN	73

3.3 PROPUESTA:	79
3.3.1 PRESENTACIÓN	80
3.3.2 JUSTIFICACIÓN.....	83
3.3.3 OBJETIVOS	87
3.3.4 FUNDAMENTACIÓN.....	87
3.3.5 POSTULADOS	107
3.3.6 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO GERENCIAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	114
3.3.7 ESTRUCTURA DE LOS CONTENIDOS	119
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS	137
ANEXO	144

RESUMEN

El trabajo de investigación Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de la provincia de Sandía - Puno, 2016, surge como una respuesta a la problemática de baja calidad de gestión administrativa en las dimensiones: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. Ante este reto problemático el objetivo es: elaborar y proponer un Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de la provincia de Sandía - Puno, 2016.

La hipótesis a defender es: si se elabora y propone un Modelo gerencial sistémico basado en los principios y conceptos de las teorías; sistémica de L. V. Bertalanffy, la administración científica de Frederick Taylor, y la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, y el enfoque metodológico-dialógico, entonces se mejora la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016.

El aporte investigativo radica en el modelo teórico de la propuesta y la propuesta en sí: Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa fundada en los conceptos y principios de la teoría sistémica de L. V. Bertalanffy, de la administración científica de Frederick Taylor, de la administración moderna de Henri Fayol, y del enfoque de la administración dialógica. El enfoque metodológico investigativo asumido en la solución de la problemática, posibilita la concreción de los métodos teóricos y empíricos como el histórico-lógico, el analítico-sintético; el inductivo-deductivo; la abstracción-concreción; el dialéctico y modelación, y el enfoque crítico propositivo sistémico y complejo.

Palabras clave: modelo, gerencia, sistema, gestión, administración.

ABSTRACT

The research work systemic management model to improve the administrative management of the S.I. Centennial secondary level, Patambuco district, Province of the province Sandia - Puno, 2016, is a response to the problem of low quality of administrative management in the dimensions: human, material and financial resources. Faced with this problematic challenge the objective is to develop and propose a systemic management model to improve the administrative management of the S.I. Centennial secondary level, Patambuco district, Province of the province Sandia - Puno, 2016.

To defend the hypothesis is: if it is made and proposes a systemic management model based on the principles and concepts of the theories; L. V. Bertalanffy systemic, scientific management Frederick Taylor, and the classical theory of administration Henri Fayol, and methodological-dialogic approach, then the administrative management is improved S.I. Centennial secondary level, Patambuco district, Province Sandia - Puno, 2016.

The research contribution lies in the theoretical model of the proposal and the proposal itself: Model managerial systemic to improve administrative management based on the concepts and principles of systemic theory L. V. Bertalanffy, scientific management Frederick Taylor, administration modern Henri Fayol, and dialogic approach to administration. The research methodological approach taken in solving the problem, enables the realization of the theoretical and empirical methods as the historical and logical, analytic-synthetic; the inductive-deductive abstraction-concreteness; dialectical and modeling, and systemic and complex propositional critical approach.

Keywords: model, management, system management, administration.

INTRODUCCIÓN

Nuestra época está caracterizada por los cambios y transformaciones aceleradas propias del siglo XXI, presentes en todos los campos o esferas de la realidad en el marco de un sistema político, económico, social y cultural enteramente capitalista que preconiza la globalización y estandarización de la cultura occidental en detrimento de la diversidad cultural de los países y comunidades del mundo.

La revolución científica tecnológica e informática-comunicacional reflejan mayormente e impulsan estos cambios, por lo que este periodo se ha tipificado como la “sociedad del conocimiento” (Drucker, 1997); “sociedad red” (Castells, 1999), “sociedad posmoderna” (Lyotard, 1997) entre otras denominaciones. Lo importante es que todas coinciden en indicar que el capitalismo sigue en pie porque, según Habermas (1999) “el capitalismo es un proyecto inacabado”, sin embargo el sistema imperante se encuentra atravesando una crisis estructural, traducida básicamente en las fracturas del campo social, político, económico a nivel mundial; de nada sirve el desarrollo tecno-científico cuando el subdesarrollo ético-moral no se desarrolla a la par, como Morin (2000) dice “el subdesarrollo de los desarrollados es el subdesarrollo moral”.

En este contexto de desarrollo y subdesarrollo crece la incertidumbre del ser humano que es incapaz de predecir el futuro de la humanidad fuera de la intuición del desastre ecológico y financiero global. Como Prigogine (2000) con exageración afirma: “hemos llegado a un fin de la incertidumbre”, por lo que se impone la impredecibilidad, pero aun así el espíritu científico no merma, ya que es el único campo que puede continuar intentando predecir y prevenir hechos futuros. En consecuencia, tenemos la capacidad de construir un futuro a partir del conocimiento previo y el compromiso humanitario.

Este contexto general ha influenciado por igual al sistema educativo por doquier, ya que han sido también factores dinamizantes del proceso educativo contemporáneo. Por principio “la escuela cumple con el encargo social de la formación del ser humano que la sociedad requiere” (Álvarez, 2002), en este caso, la educación reproduce la ideología ideológica, socioeconómica y cultural de la sociedad en la que se inscribe. Pero bajo estas condiciones la educación también puede transformar la realidad, dependiendo del enfoque que se asuma para construir sus contenidos, objetivos, metodología y principios. Si este enfoque es desarrollador y emancipador dejará de ser una educación utilitarista y pasará a ser una verdadera educación para el ser humano. Sobre el particular Kemis (1988) afirma que “la educación no es solamente la reproducción de las relaciones existentes en la sociedad sino también un medio por el cual la sociedad cambia continuamente; la educación funciona de forma simultánea reproduciendo y transformando la sociedad”.

En la actualidad, el modelo educativo poco a poco va sustituyendo con el paradigma educativo constructivista pragmático al paradigma educativo positivista (conductista). En nuestro país, desde el gobierno de Fujimori, se está generalizando la educación constructivista neoliberal, centrada en el currículo por competencias, resultando en fracaso en sus logros pues nuestra realidad necesita una educación que tienda a ser científica, humanista, crítica, desarrolladora y emancipadora, mediante un currículo, pedagogía y didáctica nueva. Este es el paso que se está queriendo dar en los últimos gobiernos, aunque aún falta muchísimo para alcanzar esta meta.

Hay que tener en cuenta que el mejoramiento educacional está condicionado por una buena gestión o administración educativa. La “gestión es la capacidad de generar una relación educativa entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de capacidades, la gente

y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho sea de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera que se logre lo que se desea” (Casassus, 2000). En este trabajo utilizamos los términos gestión y administración como sinónimos, el primero es moderno y el segundo es de un uso un poco más antiguo, pero significan lo mismo, para nuestro propósito.

Para Chiavenato (2012) “la administración es una disciplina científica, principalmente orientada al comportamiento profesional para aquellos que tienen que ver con la planificación, organización, ejecución, coordinación y control”. En este sentido, el objeto de abordaje de la administración, son las instituciones de bienes y servicios, y es un corpus teórico y pragmático compuesto de teorías, principios y leyes. Además, es interdisciplinario pues ha sido necesario escuchar diferentes disciplinas a fin de mejorar el objeto de estudio, por ello ha requerido una retroalimentación de disciplinas especialmente de las ciencias sociales como la sociología, la antropología, la psicología, la pedagogía, entre otras.

Ahora bien, qué se considera como gestión administrativa. Para Vereau y Cojal (2005) “la gestión administrativa educativa constituye el segundo eje del sistema de gestión de toda institución educativa. Involucra los procesos que tienen que ver con la incorporación, mantenimiento, distribución, utilización y desarrollo de los recursos institucionales, y los que se desarrollan en torno a los procedimientos administrativos. Por lo consiguiente, su ámbito está delimitado por los componentes y las dinámicas de tales recursos y de los procedimientos administrativos básicos”.

En este sentido, la gestión educativa es un proceso de manejo adecuado del capital humano, los recursos materiales, y los recursos financieros de la I.E. que son los tres componentes básicos de la estructura

institucional. A partir de esta definición, podemos desagregar la gestión educativa en estas tres dimensiones, lo que implica “el manejo de recursos económicos, materiales y humanos, desde procesos técnicos, de tiempo, seguridad, higiene y control de la información” (Ministerio de Educación, 2001). Para lograr este propósito el modelo que planteamos gerencial sistémico es un estilo creado a saber cómo dirigir la institución educativa de la forma más eficiente posible. El modelo se ha sustentado sobre las teorías científicas administrativas más relevantes, y busca, con ello, ser una fuente rigurosamente construida para ayudar a la solución de la problemática encontrada. Teniendo en cuenta que una buena administración educativa incide en el mejoramiento de la calidad educativa y, por ende, en el aprendizaje de los estudiantes, el impacto de nuestra propuesta es significativo.

En este sentido, el modelo gerencial sistémico es una propuesta frente al reto de la baja calidad de gestión administrativa de la I.E. identificada. En resumidas cuentas, el modelo es la representación ideal del objeto estudiado, es decir el modelo es la herramienta hacia donde debe ir dirigido el cambio que se establezca en la institución para mejorar su problemática. El objetivo es transformar el objeto de estudio (administración educativa) desde la comprensión de la importancia del mejoramiento de esta gestión y de las ventajas del modelo propuesto, que como hemos dicho, está fundamentado en principios teóricos orientadores fundados en teorías científicas válidas, y además se ha construido un sistema de estrategias concretas y prácticas para viabilizar y operativizar la propuesta.

Después de estas referencias genéricas pero necesarias, pasamos a referirnos a los aspectos específicos del presente trabajo. El **problema** de la investigación está dado por la baja gestión administrativa en la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016. Lo cual se manifiesta en los siguientes

indicadores: falta de calidad de condiciones laborales, incumplimiento de la normatividad, bajo nivel de desarrollo profesional y académico del personal, déficit evaluativa del desempeño, anomalías de la incorporación del personal, baja calidad de administración del sistema de información, pobreza, del abastecimiento de bienes y servicios, dificultades en el manejo de la contabilidad, tesorería y libro de caja.

El **objeto** de la investigación es el proceso de gestión educativa y el **objetivo general** es: elaborar y proponer un modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016.

Del objeto general se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

- Presentar el soporte teórico y los resultados de la investigación analizados e interpretados.
- Construir y presentar el modelo teórico y la propuesta como alternativa de solución.
- Proponer estrategias metodológicas para la viabilización práctica de la propuesta.

El **campo de acción** de la investigación constituye el proceso de mejoramiento de la gestión administrativa en la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016.

Por otro lado, se asume como **hipótesis**, que si se elabora y propone un Modelo gerencial sistémico basado en los principios y conceptos de las teorías; sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la administración científica de Frederick Taylor, y la teoría clásica de la administración de

Henry Fayol, y el enfoque metodológico-dialógico, entonces se mejora la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016.

El **aporte teórico** fundamental de este trabajo está en brindar un modelo teórico y una propuesta denominada Modelo gerencial sistémico, cuyo propósito está dirigido a contribuir con la solución de la problemática de gestión administrativa de la I.E. indicada, teniendo en cuenta que “sólo se investiga donde hay problemas para ser solucionados” (Álvarez, 2002). La significación está dada en que a partir del modelo teórico y la propuesta se puede estructurar una metodología para lograr una buena gestión administrativa y se puede llevar a la práctica en la I.E. donde se llevó a cabo la investigación. Esto incluso puede ser replicado en los escenarios educativos donde se presente similar situación problemática.

Por otro lado, la **actualidad** de esta investigación radica en el abordaje de una situación problemática concretada en la gestión administrativa, que es un aspecto importante en el mundo contemporáneo y en el estudio de la administración, porque toda organización, sea pública o privada, maneje bienes o servicios, requiere de una buena administración para lograr el éxito en un mundo competitivo como este. En tal sentido, la problemática de la administración educativa es un tema actual que necesita investigación continua postulando propuestas ejecutivas y resolutorias.

La **metodología** del presente trabajo es de tipo crítico-propositivo, donde se han utilizado métodos, instrumentos y técnicas construidas sobre fundamentos teórico-conceptuales pertinentes sobre el problema-objeto. Aplicados en la recolección de los datos empíricos, el procesamiento de los mismos y el análisis. Se han empleado los métodos teóricos como: histórico-lógico que se usó en el abordaje de la evolución histórica del objeto de estudio. Los métodos analítico-sintético,

deductivo-inductivo, abstracción-concreción y la dialéctica se han aplicado en todo el proceso de investigación; y el método de modelación ha servido para la construcción del modelo teórico y la propuesta. Los métodos empíricos de encuesta y medición se han empleado en el tercer capítulo, concretamente en el acopio de datos y en el abordaje de los resultados de la investigación.

El trabajo de tesis está estructurado en tres capítulos: el primero está referido al análisis fact-perceptible de la problemática de la investigación que constituye la primera aproximación del estudio. El segundo capítulo, contiene el marco teórico conceptual del problema de investigación. El tercero, expresa los resultados de la investigación y su análisis e interpretación. Así mismo, integra el modelo teórico y la propuesta.

Por último, se concluye con la formulación de las conclusiones y recomendaciones generales, la bibliografía y anexo (instrumento de recolección de datos).

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO

Comencemos diciendo que el objeto de nuestra investigación se ubica en el distrito de Patambuco, de la provincia de Sandía, en el Departamento de Puno, al sureste del Perú. Empecemos con información sustancial del distrito de Patambuco.

El distrito de Patambuco forma parte de un grupo de 10 distritos que pertenecen a la provincia de Sandía. Según el censo de 1993 tiene 4498 habitantes. La estimación para el 2000 es de 5163 habitantes. Respecto a la historia en cuanto a la etimología Patambuco se puede decir que "Patambuco deriva de dos vocablos quechuas "Pata" (altura) y "Buco" equivalente a "Phuco", que significa "narigada", forzando un poco la expresión. Por tanto, Patambuco significaría así "Narigada alta", vocablo que se da por relativamente válido (...) En la mayoría de casos que dan origen al nombre de un pueblo, para que la Etimología sea válida relacionan alguna característica un acontecimiento o nombre de fundador, y el nombre de Patambuco se ha difundido desde los ancestros basado en la característica de ubicación geográfica. Patambuco, deriva de dos vocablos quechua (Patan P'ujru) que significa (pampa de arriba o pampa de encima)" (Enciclopedia Virtual Wikipedia; 2015a).

En cuanto a la historia de patambuco se remonta a la época preinca. Los pobladores pre-incas de Patambuco se habían ubicado en tres niveles que son de importancia mencionar:

1. Colo-Colo, ubicado a la orilla del río Patambuco.
2. Cancha Cancha, poco más abajo de la actual capital del distrito.
3. Trinchera, mucho más arriba en la cumbre.

Suena interesante la información que Wikipedia (2015a) nos señala sobre los pobladores de Colo Colo y las fases de su historia: “los pobladores de Colo Colo, identificaban a la población de Cancha Cancha como (Patan), que en quechua significa "arriba" o "encima" (p'ujru) hoyo, pampa, meseta, que uniendo el vocablo sería (patan p'ujru) que podemos decir (pampa de arriba) o (pampa de encima) tal y como se aprecia la característica geográfica actual de la capital del Distrito (...) Patambuco tiene dos fases de fundación tales como precolombino que en este caso correspondería al antiguo asentamiento humano que hoy en día es conocido como Tumbas de Colo Colo y la fase del Virreinato sucede con la llegada de los conquistadores quienes al encontrar un pueblo inca fundaban en nombre de la Monarquía española, pero ya cuando los habitantes se habrían mudado desde Colo Colo a la ubicación actual; sin embargo ya en época Republicana fue creado oficialmente por el presidente provisorio Mariscal Ramón Castilla y Marquesado el día 2 de mayo de 1854 con un decreto sin número en una reforma integral del estado peruano en un acto oficial administrativo emitido desde la ciudad del Cusco”.

En cuanto a la organización política, Patambuco cuenta con un alcalde como autoridad política y el Juez de Paz y Gobernador como autoridades civiles. También se puede mencionar al Agente Municipal y al Presidente de la Comunidad. Asimismo, tiene comunidades campesinas que a continuación mencionaremos: Canucanu; Capilla Pampa; CCañipputo; Ccoñeline; Chaupiayllu; Jarahuaña; Puna ayllu; Punco Keari; Tiraaca; Ccallani; Ppacchani.

En cuanto a la economía de Patambuco se puede decir que la principal actividad es la agricultura; los pobladores dedican sus esfuerzos al cultivo de papas, maíz, oca, habas, yuca, plátano, coca, entre otros productos que por la altitud permite su cultivo y cosecha. Otra actividad que forma parte de la economía es la explotación del oro en el río Patambuco y en las minas de Cara Huarcuna. Otra de las actividades que podría tener mayor impacto es el turismo, y aunque no se explota debidamente, Patambuco cuenta con algunos atractivos, tales como las Tumbas de Colo Colo y la Fortaleza de la Trinchera.

MAPA Nº 1: PATAMBUCO EN LA PROVINCIA DE SANDIA



Fuente: <http://app.seace.gob.pe/>

Ahora nos referiremos a la provincia de Sandia. Según la Municipalidad Provincial de Sandia (2015) “está localizada en la zona Nor Oriental del departamento de Puno, su superficie se caracteriza por contar con varios pisos ecológicos que van desde los 500 hasta los 5,900 m.s.n.m., es atravesada por una cadena de nevados, sus valles son estrechos, profundos y encajonados, con temperaturas promedio que van desde una máxima de 25°C, y una mínima de -3°C y una temperatura media de 7.5°C, teniendo una superficie total de 11,862.41 Km² (...) está conformado por ceja de selva, selva alta y selva, de la Región Puno, en la zona de la selva cuenta con una variada biodiversidad constituidas por áreas protegidas como Parques Nacionales (Bahuaja Sonene), Reservas Nacionales (Tambopata) y el Corredor de Conservación Vilcabamba-Amboró (Perú-Bolivia). Es atravesada por una cadena de nevados que entran de Oeste a Este por la frontera Boliviana, denominada la Cordillera de Apolobamba, que continua luego con los nevados de la Cordillera de Carabaya. De estas dos cordilleras que cruzan por el Sur de la Provincia, nacen siete contrafuertes Andinos, todos en dirección a la vertiente Amazónica, separando los distintos valles hasta desaparecer en la selva. El más largo nace en los nevados fronterizos de Palomani y se prolonga hasta los límites con Madre de Dios en la margen derecha del Inambari. Sus Valles son estrechos, profundos y encajonados, la parte alta de la Provincia en la sierra (distritos de Cuyo Cuyo, Patambuco, Phara) llega a los 5,000 m.s.n.m. en tanto que la Selva alta (comprende los distritos de San Juan del Oro, Yanahuaya, Alto Inambari) que se extiende desde los 600 m.s.n.m. así podemos decir que la mayoría de su selva es selva alta”.

La provincia tiene 10 distritos a saber:

CUADRO Nº 1: DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE SANDIA

PROVINCIA	DISTRITOS
Sandia	1. Sandia
	2. Alto Inambari
	3. Cuyo Cuyo
	4. Limbani
	5. Patambuco
	6. Phara
	7. Quiaca
	8. San Juan del Oro
	9. San Pedro de Putina Punco
	10. Yanahuaya

Fuente: elaboración propia con base en la información de la Municipalidad Provincial de Sandia (2015).

Ahora bien, los límites de la Provincia de Sandia se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 2: LÍMITES DE LA PROVINCIA DE SANDIA

LÍMITES	
Por el Este	República de Bolivia.
Por el Oeste	Provincia de Carabaya.
Por el Norte	Región de Madre de Dios
Por el Sur	Provincia de San Antonio de Putina.

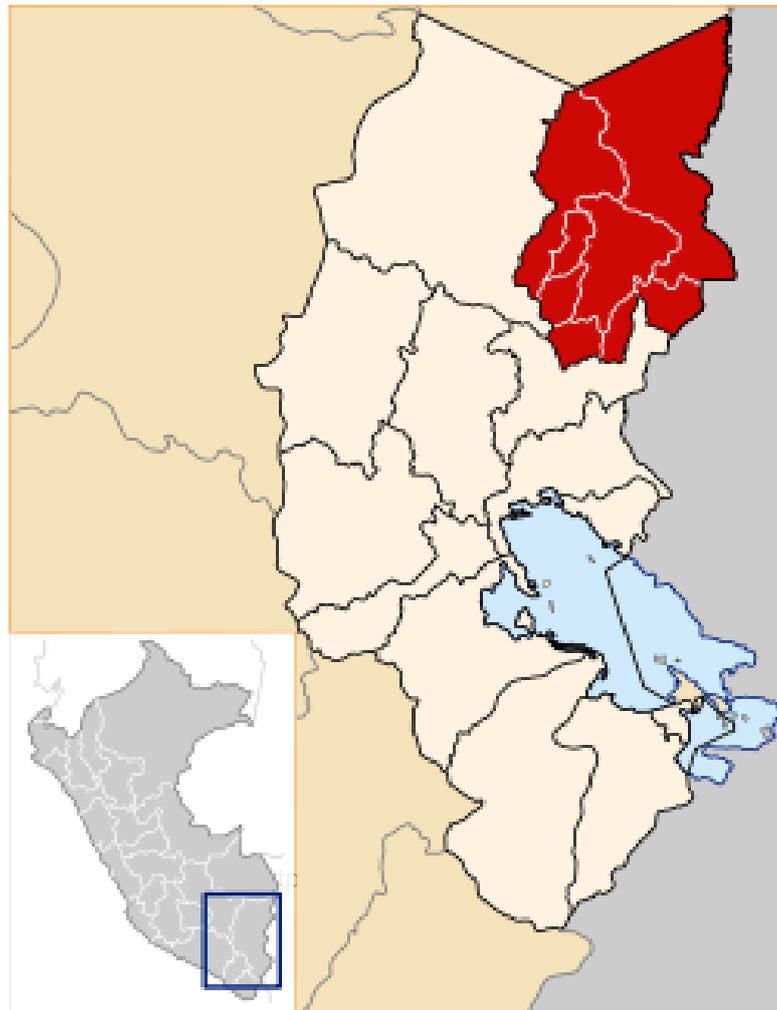
Fuente: elaboración propia con base en la información de la Municipalidad Provincial de Sandia (2015).

En cuanto al clima de la Provincia de Sandia es variado, pues su geografía es variada. Por ejemplo, es tipificado como seco y frío en la zona de la sierra; sin embargo, en la zona intermedia el clima es frío y húmedo. En la selva el clima es templado, y en la propia selva el clima es cálido y húmedo. Sabiendo de la variabilidad del clima, podemos decir que la temperatura varía según la zona. Los picos que presenta son de 25 °C y de 3°C.

Ahora bien, en cuanto a la altitud, geología e hidrología “las altitudes fluctúan en forma muy variada, los picos más elevados se encuentran en el área cordillerana del Distrito de Quiaca con los nevados Nacaria y Calijón ambos de 5,410 y 5,625 m.s.n.m. respectivamente (...) La composición del relieve está compuesta por montañas que se encuentran entre los 5,900 msnm, y la selva baja que se encuentra a 500 msnm, teniendo una geografía accidentada a lo largo de los valles, donde están constituidos los nueve distritos, incluido la capital de la Provincia de Sandia. La mayoría de los distritos, la extensión de su territorio está compuesto por zonas de selva excepto Cuyo Cuyo (...) Comprende los ríos Inambari y Tambopata, que en la parte alta se denomina Alto Inambari y Alto Tambopata, ambos tienen su origen en las partes altas de la Provincia los mismos que desembocan sus aguas en el río Madre de Dios” (Municipalidad Provincial de Sandia; 2015).

En cuanto a las actividades económicas depende de lo que ofrece su geografía y la dinámica interna de la provincia. Las principales actividades que se realizan son la agricultura, la pecuaria, la extracción minera. La producción agrícola permite la cosecha de productos como café, naranjas, piñas, papayas, plátanos, así como papas, maíz, olluco, oca, entre otros productos. Como se ve, la producción agrícola es tan variada como su geografía, Sandia tiene un alto potencial de explotación agrícola que los gobiernos locales han estado visibilizando con mayor interés.

MAPA N° 2: PROVINCIA DE SANDIA EN EL DEPARTAMENTO DE PUNO



Finalmente, respecto al departamento de Puno, podemos mencionar que “está ubicado al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km² (6 por ciento del territorio nacional) siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional. Limita por el norte con la región Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la región Tacna y la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco” (BCRP; 2015).

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO

La historia implica un vistazo por el devenir del objeto que se investiga. Sabemos por los historiadores que el presente no se puede comprender sin el entendimiento del pasado. El futuro depende de dicha comprensión. En ese sentido es importante conocer aquella evolución histórica de nuestro objeto de investigación.

La gestión administrativa, por el contrario de lo que se suele pensar, tiene antecedentes lejanos. En palabras de Campos y Loza (2011): “la práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina”.

Podemos determinar cuatro períodos importantes para rastrear el devenir de la gestión administrativa a lo largo de la historia humana:

- **La gestión administrativa en la edad antigua (4000 A.C.):** Los seres humanos de las épocas antiguas ya se enfrentaban a los mismos problemas a los que se presentan los actuales administradores; nos referimos a la necesidad de organizar los recursos de distinto orden, de los cuales dependía la supervivencia y las relaciones humanas. Resulta sugerente lo que

nos dicen Campos y Loza (2011): “la administración como disciplina es relativamente nueva; la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades. Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo”.

En las civilizaciones como Egipto, Grecia, la China, el Tahuantinsuyu, entre otras, se aplicaron sistemas administrativos organizados para la época con el fin de llevar las riendas de las sociedades. Ahora bien, cada sistema administrativo respondía a las condiciones estructurales particulares por las que atravesaba. Nos referimos al corpus ideológico, económico, político, etc. Uno de los soportes que sostuvo el sistema administrativo de las grandes civilizaciones fue el esclavismo o el servilismo, así como formas de trabajo colectivo, descentralizado, pero sin dejar de ser jerárquico. Esto nos lleva a pensar la relación intrínseca que existe entre la sociedad y la gestión administrativa. Ambas se influyen mutuamente. A manera de síntesis, podemos decir que la gestión administrativa en esta época respondió a las necesidades humanas de organizar las actividades humanas en su relación con el entorno, el tiempo, el espacio y los recursos. Esta necesidad se da en un mundo social, y lo social implica una conciencia sobre cómo relacionarse y la determinación de administrar lo social. En general, la administración ha respondido a las características estructurales de la sociedad en particular, de sus ideas imperantes y de sus dinámicas económico-políticas. En

ese sentido, la gestión administrativa estuvo basada en el servilismo y la jerarquía.

- **La gestión administrativa en la edad media (entre el siglo V y XV):** La edad media se caracteriza por el apogeo de la escolástica, del pensamiento religioso sumergido en las distintas esferas de la sociedad. Algunos han catalogado como la época del oscurantismo debido al freno que tuvo la iniciativa investigativa y la inquietud por las explicaciones más allá de la idea creacionista. En esta época en occidente la iglesia católica tiene un arduo poder representado por el Papa como líder supremo y como coronador de los reyes. En ese ambiente, se ven claramente formas de dirección administrativa sobre los asuntos monárquicos. Desde esa época nacen los fundamentos de la contabilidad y los mecanismos de control de impuestos y reservas.

Esto nos hace pensar que hubo una evolución y avance en la gestión administrativa que encontró en esta época el ambiente para pulir las formas y dinámicas de administración estatal. Sin embargo, no hay que olvidar que estos principios estuvieron al servicio de la legitimación de la monarquía, sistema político que requirió en gran proporción del servilismo y de la esclavitud. Se trata de la época del feudalismo, un modo de producción que muestra al señor feudal y a los vasallos en una relación desigual. Se había requerido del servilismo y se había pulido la gestión administrativa para perpetuar y mantener dicho sistema.

- **La gestión administrativa en la edad moderna (entre 1453 y 1789).** Ninguna gestión administrativa de una época nace en el momento, sino que es el resultado o síntesis de los logros y mecanismos utilizados con anterioridad. Asimismo, es una época

en la que lo social empieza a tener cambios notorios y rupturas frente a la anterior edad. Algunas características de esta edad moderna sintetizada por Sejano (2014) son las siguientes: “1. El sentido Antropocéntrico de la vida. La naturaleza y el hombre, fueron, en la Edad Moderna, los objetivos centrales de los estudios científicos y literarios, así como de la admiración artística, en todas sus ramas (...) 2. El carácter individualista del hombre moderno. La concepción antropocéntrica, hizo del hombre moderno un tanto egoísta, signándole un comportamiento individualista. El triunfo dejó ser colectivo y gremial, sino, más bien, se tornó en un logro individual (...) 3. El Encumbramiento de las Monarquías Absolutistas. La decadencia del Feudalismo, la inestabilidad económica y los problemas sociales de la época (...) 4. El Progreso artístico, literario y científico. Al impulso de los renacentistas, los grandes descubrimientos geográficos y el auge económico de las monarquías, se desarrollaron notablemente las artes, las letras y las ciencias. Pero fueron los siglos XVII y XVIII, los que experimentaron un progreso intelectual asombroso, especialmente en las ciencias y la Filosofía. Como ejemplo de este progreso intelectual tenemos a los filósofos y enciclopedistas franceses, que con sus ideas avanzadas de libertad, Igual y fraternidad, prepararon el advenimiento de la Edad Contemporánea, previa a la Revolución Francesa”.

En cuanto a la gestión administrativa específicamente podemos decir que “al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como comeralistas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Comeralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de

una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos” (Campos y Loza; 2011).

- **La gestión administrativa en la edad contemporánea (de finales del siglo XVIII hasta nuestros días):** En este período la administración se va consolidando como una disciplina con sus propios principios, sus técnicas y mecanismos acordes a las necesidades del momento. Surgen teorías, métodos, debates, diálogos, propuestas y contrapropuestas. En palabras de (Campos y Loza; 2011): “en éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo”. En esta época el desarrollo de la tecnología comunicacional ha sido uno de los más grandes desarrollos que ha tenido la humanidad con sus consecuencias negativas y positivas.

Este auge de la tecnología informacional se da en un contexto en el que suceden diferentes guerras que ponen en duda la perspectiva de progreso que tanto había entusiasmado a los seres humanos, sobre todo de Occidente. Se dan las guerras mundiales, la guerra fría, los bloques sociopolíticos, la caída del muro de Berlín y el auge del sistema económico neoliberal y la ideología del libre mercado. La gestión de la administración se ha dado en este contexto y sus mayores aportaciones se encuentran en el sector empresarial. Sin embargo, desde otras disciplinas que se han nutrido de la administración (por ejemplo, la educación o

las humanidades en general) se han empezado a aportar revisiones y críticas constructivas para que la gestión administrativa no opere tan sólo bajo la bandera del enriquecimiento, sino desde el servicio público para el bien colectivo. Hay rezagos de cierta perspectiva jerarquizante, ciertos ajustes necesarios; pero es un escenario en el que se sigue repensando la gestión administrativa; de allí que se necesario plantear propuestas alternativas.

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA I.E.

La I.E. es una entidad formal y legal, cuyo propósito es brindar servicios educativos de calidad a los usuarios (estudiantes). Lo cual está condicionado por una buena gestión educativa, gestión pedagógica, entre otros factores de orden exógeno y endógeno.

Ahora veamos cuál es la situación actual de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía – Puno.

- Se han encontrado debilidades en promoción social con el entorno social, esto significa la falta de conexión y relaciones de cooperación con la comunidad donde se realiza la acción educativa. Teniendo en cuenta que la escuela debe prestar servicios educativos en un contexto social, debe firmar convenios en las instituciones públicas y privadas en beneficio del desarrollo social y, por ende, de la calidad de aprendizaje.
- La infraestructura física (ambientes, mobiliario, materiales, equipos) en su mayoría no están en buenas condiciones de uso. Esto obedece a la falta de una adecuada gestión de recursos materiales por parte de los directivos educativos. En este caso, hay que tener en cuenta que una buena infraestructura así como

mobiliario y equipos de hecho ejerce influencia positiva en el desarrollo educativo.

- Los servicios educativos como biblioteca y sala de cómputo, no están debidamente implementados y actualizados con nuevos materiales bibliográficos y tecnológicos, ignorando el hecho de que los libros y la tecnología educativa de punta (informática) constituyen medios indispensables para mejorar los servicios educativos.
- Los servicios higiénicos, instalaciones de luz y agua, no se encuentran en óptimas condiciones por falta de mantenimiento y renovación. Las condiciones laborales, por tanto, no son óptimas y esto va en contra del ambiente que merecen los estudiantes y trabajadores educativos, así como los directivos y administrativos. Este hecho, como los demás descritos arriba, obedece a la pésima gestión institucional, administrativa y pedagógica.
- De otro lado, se observan ciertas debilidades y desajuste en aspectos de clima institucional que se manifiestan en brechas entre la dirección y el personal docente y administrativo, que no guardan unidad e integración en la comunidad educativa. En este sentido, las relaciones interpersonales no son óptimas. A esto podemos sumar que la cultura organizacional no responde a las necesidades institucionales y sociales.
- Asimismo, la funcionalidad institucional, concretamente la planificación estratégica o la organización educativa en su función directiva presenta ciertas debilidades en su construcción y aplicación, en especial lo que son los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI); Reglamento Interno (RI); Manual de Funciones (MF); Informe general Anual (IGA; Proyecto

Curricular de la Institución (PCC), entre otros. Estos no están debidamente actualizados, ni mucho menos, adecuadamente aplicados. Toda esta situación baja la calidad de administración en todas sus dimensiones (gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y gestión financiera).

- En cuanto a la gestión pedagógica merece ser calificada de bajo nivel de desarrollo cualitativo, precisamente por las limitaciones dadas en la Planificación Curricular (que no es diversificada). Asimismo, la dirección didáctica se encuentra en parámetros del enfoque y práctica tradicional, de corte transmisionista, expositivo, que genera el aprendizaje memorístico de los estudiantes. Siguiendo esta línea, la nota promedio de los estudiantes, según las estadísticas de la I.E., arrojan una calificación de 13, lo cual es un número muy restringido y no representa una buena calidad de aprendizaje. Asimismo, la evaluación del aprendizaje se presenta como empírica y subjetivista.
- Además, el colectivo pedagógico (docentes) no están debidamente capacitados en el campo técnico profesional (especialización) y en el campo académico-científico (maestría y doctorado), teniendo en cuenta que el factor docente es una de las variables que ejerce más influencia en el rendimiento positivo de los estudiantes.
- Así mismo, la gestión comunitaria atraviesa un periodo de difícil actuación, porque la I.E. no mantiene relaciones adecuadas con las instituciones privadas y públicas de la comunidad. También se observan ciertas deficiencias en las relaciones con los padres-madres de familia.

Después del análisis de los aspectos generales de la I.E., pasamos a referirnos específicamente a la gestión administrativa que es nuestro objeto de investigación.

- La gestión de recursos humanos no es eficiente y eficaz, básicamente en los aspectos de: condiciones de trabajo, desarrollo y capacitación del personal trabajador, evaluación del desempeño e incorporación de los mismos, y en el cumplimiento de las normas legales. Todo esto obedece a la debilidad de liderazgo conceptual y estratégico del director.
- La gestión de recursos materiales presenta limitaciones en la adquisición, suministro, abastecimiento, utilización y conservación de los bienes y servicios. Hay que tener en cuenta que la calidad de la educación depende, entre otras cosas, de una adecuada administración de bienes materiales y servicios, pero de acuerdo a la constatación realizada se observa pobreza en el manejo de recursos materiales y bienes institucionales.
- Por otro lado, es evidente la presencia de dificultades del directivo en la administración de recursos financieros pues se carece de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional generación y disposición de recursos económicos en el sostenimiento de la marcha operativa de la I.E. Esta situación se concreta en el manejo del presupuesto de los ingresos y gastos. Asimismo, presenta limitaciones en la planificación, formulación, ejecución, y evaluación del presupuesto. Por otro lado, se observa dificultad en el manejo de la contabilidad y libro de control.

A partir de todo lo expuesto, podemos determinar como primera aproximación cognitiva que se manifiesta en la I.E. una inadecuada gestión administrativa en sus tres dimensiones de gestión: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, lo cual obstaculiza el mejoramiento de la calidad de servicios educativos.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación científica contempla aspectos metodológicos acordes al objeto de estudio. Esta determinación la realizan los investigadores que entran en contacto con la realidad que indagan. La investigación científica “es la búsqueda de respuestas o soluciones a preguntas o problemas tanto abstractos como reales, mediante el raciocinio, razonamiento o ejercicio intelectual del ser humano. Se debe entender que el proceso de la investigación científica se basa en el buen sentido común y en la razón” (Salinas; 2015). De otro lado, la investigación científica “se refiere a un proceso que, sustentado en el método científico, intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos” (Gómez, S., 2012).

Asimismo, “el término investigar lleva implícito las nociones de seguir pistas, encontrar, preguntar, sondear, inspeccionar. La tarea de investigar es una actividad sistemática que el hombre cumple con el propósito de incorporar nuevos contenidos sobre una materia, o, simplemente, con la finalidad de indagar sobre un tema que desconoce” (Quintana, 2007).

La metodología de la investigación es una estructura conformada por una serie de elementos que vehiculizan la investigación, es decir la acción investigativa. En esa misma línea se puede decir que “la metodología es un procedimiento general para obtener de una manera más precisa el objetivo de la investigación, dependiendo de la problemática que se vaya a estudiar se determina el tipo de investigación” (Ruiz; 2007). Toda investigación empieza en el problema, pero prosigue siempre y cuando se responda a la pregunta de cómo indagar tal cuestión o problema. Esto significa ponernos delante de los medios, las herramientas, los instrumentos o formas en las que se pone en marcha una investigación científica.

La investigación científica pone en uso el método científico, que no es otra cosa que “el proceso en el cual se usan experimentos para contestar preguntas. Es el modo ordenado de proceder para el conocimiento de la verdad, en el ámbito de determinada disciplina científica. Un conjunto sistemático de criterios de acción y de normas que orientan el proceso de investigación. El mecanismo que utilizan los científicos a la hora de proceder con el fin de exponer y confirmar sus teorías. Es la herramienta que usan los científicos para encontrar las respuestas a sus interrogantes” (Gilbes, F., 2015).

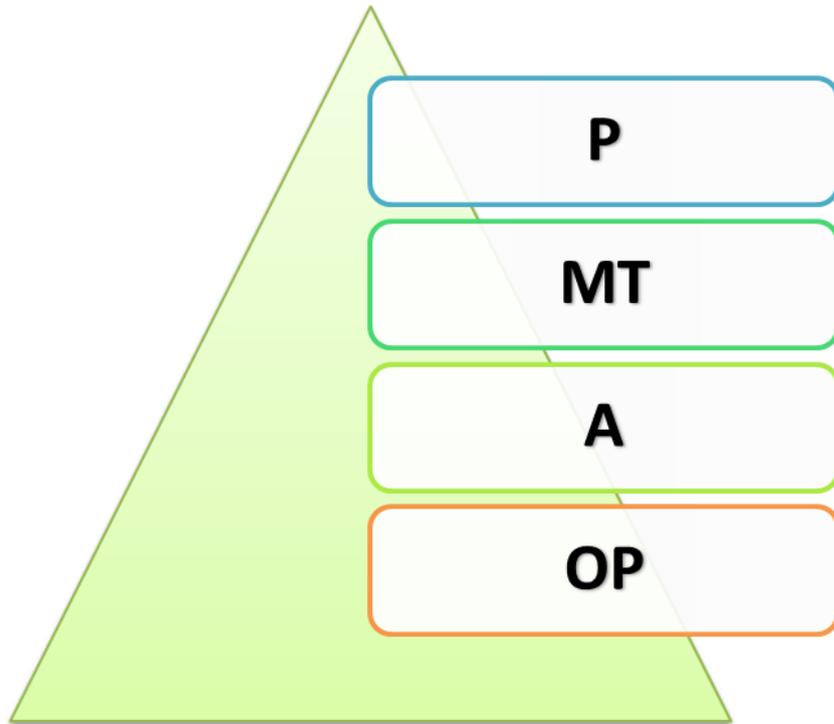
La puesta en marcha de la investigación vincula al sujeto que investiga y al objeto que se investiga. Es la metodología de la investigación la que aterriza las nociones que sobre la investigación se tiene. Se vincula la realidad con el conocimiento.

Recordemos que hay tres grandes paradigmas de investigación: la positivista, la hermenéutica y la socio-crítica. Nuestra investigación se inspira en el paradigma socio-crítico, en el que no es suficiente interpretar la realidad sino contribuir con su transformación o con el mejoramiento de los problemas. Por eso se plantea en el tercer capítulo la propuesta.

En ese mismo sentido, nuestra investigación es de tipo crítico-reflexiva, porque concibe a la relación de la realidad problemática con la propuesta una relación imprescindible.

Por ello, creemos que el diseño de la investigación se traduce en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 1: DISEÑO METODOLÓGICO



Fuente: Elaboración propia basada en los aportes de Bunge (1980)

Dónde:

OP : Objeto problema

A : Análisis

MT : Modelo teórico

P : Propuesta

Cada parte de una investigación requiere de ciertos métodos específicos. En nuestro caso particular se han hecho uso de método teóricos, así como el uso de instrumentos empíricos. En el siguiente cuadro exponemos los métodos que se han utilizado:

CUADRO Nº 3: MÉTODOS

MÉTODOS TEÓRICOS	
Análítico-sintético	Ambos métodos fueron utilizados en todo el proceso investigativo. El primer método contribuyó para ver la totalidad del objeto y el segundo con las particularidades que la involucran.
Histórico-lógico	Ha sido fundamental en el primer capítulo; sobre todo cuando se abordó el punto de la evolución histórica del objeto.
Inductivo-deductivo	Al igual que otros métodos, estos se han utilizado en todo el proceso, ya que fue necesario hacer un análisis de lo general a lo particular y viceversa.
Abstracción-concreción;	Fueron utilizados para la determinación del problema y las múltiples causas que afectan la problemática identificada, así como los resultados.
Dialéctico	Sirvió mucho en todo el trabajo; sobre todo para concatenar los elementos constitutivos del modelo teórico y la propuesta y las contradicciones que se gestan dentro de cada aspecto. Este método es un enfoque importante para ver el desarrollo de los fenómenos.
Modelación	Como la investigación plantea una propuesta. Entonces allí se ha utilizado el método de modelación.
MÉTODOS EMPÍRICOS	
Encuesta	Ha sido de vital importancia para determinar y vislumbrar la problemática, expuesta en resultados cuantitativos y e interpretaciones cualitativas. Dichos resultados se ofrecen en el tercer capítulo.
Fichaje	Para todo el proceso investigativo ha sido necesario hacer uso del fichaje (fichas bibliográficas y fichas de resumen) para fijar notas bibliográficas físicas y cibernéticas que se exponen en todo este texto.

Fuente: Elaborado por los autores basado en los aportes de Bunge (1980).

La población a la que se aplicó la encuesta fueron 20 personas entre directivos, administrativos, auxiliares, servicio y docentes.

CUADRO Nº 4: POBLACIÓN

POBLACIÓN	
ACTORES EDUCATIVOS	Nº
a. Directivas	02
b. Administrativos	02
c. Auxiliares	02
d. Servicio	02
e. Docentes	12
TOTAL	20

Fuente: Información de la I.E. 2015.

Finalmente, por la información expuesta podemos señalar que nuestra investigación ha complementado el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo. Los números y los análisis están relacionados y expuestos coherentemente. No vemos ninguna contradicción en ello. Al respecto Monje, C. (2011) dice que “existen diferentes caminos para indagar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales (...) se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa. Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social. A pesar de que cada opción metodológica se sustenta en supuestos diferentes y tienen sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, se complementan”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 BASES TEÓRICAS

Toda investigación vincula la realidad con la teoría; no hay teoría sin práctica y viceversa. En ese marco es que podemos decir que para aproximarse a la realidad e interpretarla, así como proponer una alternativa al problema identificado, la presente investigación se basa en los aportes teóricos de las teorías que dilucidaremos a continuación.

2.1.1 TEORÍA SISTÉMICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las grandes contribuciones al campo de la administración y de las ciencias sociales en general fue la teoría general de sistemas propuesto por Ludwing Von Bertalanffy (1981). Se reivindica la noción de totalidad que se estaba perdiendo en las diferentes perspectivas teóricas. Esta noción de la totalidad permite el análisis global de los fenómenos y considerar a sus componentes en una relación interdependiente; cada uno de sus elementos puede ser considerado como un subsistema dentro de un sistema mayor.

En palabras de Arnold, M. Osorio, F. (1998): “en un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de

ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades”.

Un sistema está constituido por un conjunto de elementos que están unidos y forman una estructura con funciones correspondientes para cada uno. Donde cualquier incidencia afecta a todo el sistema; precisamente debido a que está en mutua interacción. Un sistema es “una totalidad formada por elementos, en la que cada elemento está en proceso de conexión e interacción, donde cada subsistema cumple funciones específicas y a su vez interactúa con el entorno” Bertalanffy (1981). El autor señala con énfasis que pese a las diferentes incidencias y trastornos que puede sufrir un sistema, una de las grandes funciones o dinámicas del sistema es la búsqueda del equilibrio de sus elementos. Esto significa la búsqueda de la regulación armónica.

La teoría general de sistemas puede tener una serie de implicancias para el análisis investigativo. En ese sentido, podemos decir que “a partir de ambas consideraciones la teoría general de sistemas puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales: a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos). b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente). c. En el primer caso, la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia. En el segundo, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son ciertamente complementarios” Arnold, M. Osorio, F. (1998).

Debido a las grandes aportaciones de la teoría general de sistemas, se puede hablar de que ésta tiene una filosofía. Bertalanffy señala que la perspectiva de teoría está más relacionada a la idea de paradigma planteada por Kuhn. En cuanto a la epistemología de la teoría general de sistemas el mismo Bertalanffy (1981) diría lo siguiente sobre sí mismo: "en filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de Spengler y la historia del arte, aunado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veintitantos; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg y el ingeniero Parseval (inventor del dirigible)".

De otro lado, para este autor la realidad no es lineal, la realidad "es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía 'perspectivista' para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es 'nada sino' (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las 'perspectivas' que el hombre, con su dotación servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está 'arrojado' o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia" (Bertalanffy; 1981).

Bertalanffy ha reconocido que la teoría general de sistemas puede tener enfoques. Esto es importante, pues nos hace ser conscientes de que ha habido algunos desarrollos específicos por diferentes autores. Arnold, M.

Osorio, F. (1998) señalan al respecto: “finalmente, Bertalanffy reconoce que la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS –como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc.– son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales”.

Bertalanffy también ha influido de manera importante en el campo de la gestión administrativa, pues la administración es un sistema dentro del sistema educativo; “contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, a la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes, una serie de parte y no están conectadas no es un sistema, es esencialmente un montón” (O’Connor, I. y Mc Dermott, I., 1998). De allí que se considere importante para el análisis de los fenómenos que están relacionados con la gestión administrativa o el campo de la gerencia educativa. No se puede pasar de largo, sin considerar a la teoría general de sistemas si se quiere proponer un modelo. En ese sentido, nuestra propuesta se sustenta en los aportes de esta teoría.

2.1.2 TEORÍA DIALÓGICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría dialógica es una sistematización de aportaciones importantes al campo de la gestión administrativa para entender y comprender cómo cambian y se transforman los fenómenos, para luego proponer alternativas que vayan ligados a esa dinámica particular de cambio. Tiene su inspiración en los postulados filosóficos de Hegel (citado por

Rosental, 1990). Éste plantea la dialéctica para explicar que los fenómenos están en constante cambio tal como lo hizo saber el filósofo Heráclito. Estos cambios se deberían primordialmente a las contradicciones internas que existen en tales fenómenos. En esta lógica filosófica, todos los fenómenos sociales, o que tengan que ver con la administración educativa, por ejemplo, suceden debido a contradicciones internas, entre aspectos que no desaparecen y aspectos que quieren aparecer, etc.

La teoría dialógica está circunscrita en dentro de la teoría crítica que fomenta el análisis crítico-reflexivo de la realidad y su interés por la transformación y su mejoramiento. Su denominación (dialógica) hace referencia a la posibilidad de discusión de diálogo. Recordemos que la palabra diálogo proviene del “latín *dialōgus*, y éste del griego *diálogos*” (DRAE, 2015).

La categoría de contradicción es una de las más importantes de la teoría dialógica y que ha significado una contribución para el conocimiento filosófico y epistemológico en general. Esta teoría ha inspirado a muchos para entender la realidad y sus cambios. Las contradicciones internas, más allá de debilitar el sistema, lo fortalece, pues estas contradicciones son intrínsecas y es así como funciona y se mueve todo el sistema. Así, por ejemplo, en el campo de la administración educativa son importantes los diálogos, las discusiones, los debates, la crítica constructiva, etc. Esta es una noción dialógica de la administración.

En este sentido la concepción dialógica no significa, pues, el debilitamiento de la unidad colectiva educativa, mas al contrario fortalece llevando a cabo los roces de interacción debates y discusiones argumentativas y consensuadas de los actores educativos. En este sentido es posible manejar los conceptos de la contradicción y unidad en las relaciones intrainstitucionales. En otros términos, prioriza la contrariedad en la unidad y la unidad en la contrariedad. Como se ve, la

contradicción es el motor del desarrollo de cualquier fenómeno. Hegel diría que “todas las cosas están en contracciones en sí misma” (Hegel, F.1968, citado por Rosental, 1990). En toda contradicción hay aspectos que asumen un papel protagónico, para que después pase a ser secundario. Se trata como si fuera un engranaje constante de movimiento. Habermas, J. (1999) señala que esta noción de la realidad es un razonamiento dialéctico que es “enorme utilidad en la vida cotidiana y en todas las ciencias sobre todo las de corte socio-humanista”.

Este desarrollo a partir de las contradicciones sirve perfectamente para entender la evolución histórica de las perspectivas y prácticas de la gestión administrativa en el campo de la educación. Desde la edad antigua, pasando por la edad media, la edad contemporánea, hasta llegar a la edad contemporánea, se puede apreciar un desarrollo con contradicciones internas que han generado los cambios. Las nociones tradicionales de la administración fueron dando lugar a nuevas nociones, y esas nuevas nociones han ido cambiando y han ido convirtiéndose en viejas nociones para dar paso a otras nuevas formas de concebir la administración educativa. No existe la idea de una sola perspectiva, ni una sola noción de la gestión educativa, ésta ha ido cambiando a lo largo del tiempo y la causa del cambio son las contradicciones internas, ideas que priman en un inicio y que entran en contradicción con nuevas ideas que surgen y se batan en una lucha de supervivencia, pero es inevitable el cambio, la transformación.

Desde esta perspectiva, nos ayuda a comprender el devenir de la gestión administrativa, sus implicancias y sus contradicciones internas. La teoría dialógica permite darse cuenta de cómo se desarrolla la administración educativa y cómo deviene; se hacen claras sus dinámicas y permite un análisis de las problemáticas concienzudas. Al respecto resulta importante citar a Sander (2005) para comprender la

administración dialógica. El autor señala que hay un concepto de totalidad inherente a la concepción dialógica; para Sander (2005) la administración educativa dialógica “adopta el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo. La perspectiva dialógica trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones, desde el punto de vista operativo, el modelo dialógico es sintético”.

2.1.3 TEORÍA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta teoría es propuesta por Frederick Taylor (1970). Se ha considerado a esta teoría como un gran aporte al ámbito de la disciplina administrativa. En palabras de Carró, F. y Caló, A. (2012): “la obra (de Taylor) es reconocida como pionera en el campo de la administración, (Taylor) es calificado como el padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX”.

Se dice que Frederick Taylor hizo la contribución más importante a la organización del trabajo. “A través de la observación y la experimentación del proceso laboral logra obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo xx. Taylor incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción y sugiere la incorporación de un departamento pensante y el establecimiento de una política salarial” (Barba, 2010).

Como se ve, se considera al autor y su teoría como una gran contribución en la administración. Con esta teoría comienza a dar los primeros avances de la disciplina administrativa. Aunque hayan pasado ya unos años, la teoría sigue ofreciendo las bases de la administración,

aunque se han ocupado por revisar y potenciar la teoría. Si se habla de que Taylor sentó las bases, es importante mencionar aquellas bases, en ese sentido, hay que hablar de los principios de la teoría científica de la administración: “1. *El principio de planeación*. Es indiscutible la necesidad de crear un área o departamento que se dedique al análisis, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, para sustituir por completo la improvisación y sentido común a la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científicos. 2. *Principio de selección científica* de los trabajadores, así como de los recursos y materiales que se han de utilizar en el proceso de trabajo. La preparación y entrenamiento de las personas deberán estar acordes con sus habilidades, vocación y características físicas. Además, se deberá tener cuidado en la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y la disposición racional de las herramientas y el material que se han de utilizar. 3. *Principio de control*. Vigilar y controlar el trabajo de acuerdo con el método planeado, certificando así la aplicación de las normas establecidas. Es necesario que la gerencia intervenga y colabore para que toda ejecución sea posible. 4. *Principio de ejecución*. Para un eficiente logro de objetivos es importante tomar en consideración la división de trabajo; con ello se garantizarán la disciplina y orden en el proceso. 5. *Principio de excepción*. Las decisiones más comunes deben reducirse a la rutina y delegarse a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes a los mandos superiores” (UNAM, 2015a).

Estos principios fueron de vital importancia para entender las bases de la administración. Sin embargo, eso no fue la única aportación de Taylor, también dejó claro mecanismos administrativos que aterrizan dichos principios: “1. El estudio de tiempos y movimientos, con los instrumentos y sistemas adecuados. 2. La necesidad de crear un departamento específico de planeación en la empresa. 3. La ‘estandarización’ tanto de herramientas e instrumentos, así como de las actividades que se

realizan en la empresa para cada clase de labor. 4. El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo. 5. Las llamadas cédulas de instrucción a los trabajadores. 6. El principio de 'excepción', necesario para analizar exclusivamente los casos que crean conflicto dentro de las empresas. 7. El despertar la 'iniciativa' del trabajador y compensarla con una bonificación generosa en el éxito de sus labores. 8. Aplicar la 'tasa diferencial'. 9. Crear un principio de orden a través del uso de sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos utilizados en el proceso. 10. Desarrollar un sistema moderno de costos" (UNAM, 2015a). Estas consideraciones han ido tomando forma en la administración educativa, se han tenido en cuenta sus principios, con cambios y contextualizaciones importantes, pero los aportes han sido vitales. Cualquier intento de aproximarse a la administración educativa, debe tenerse en cuenta estos aspectos que sentaron las bases de la administración y los cuales son imprescindibles.

2.1.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Otra de las grandes contribuciones en el ámbito de la administración es la teoría propuesta por Henri Fayol (1979). Su teoría clásica de la administración ha sido considerada como importante para potenciar la disciplina administrativa y la práctica de la administración en distintas esferas como la educativa. Su perspectiva es holística o sistémica. Esto quiere decir que abarca todas las esferas de la empresa, ya que según la concepción de Fayol, era importante tener en cuenta el área de finanzas, así como el área de producción y planeación. El autor consideraba que los componentes de una empresa deben ser vistos en sus especificidades, pero sobre todo en su totalidad, en la interdependencia que existe en ellos. Fayol consideraba que una perspectiva global ayudaría a que la empresa tenga un mejor manejo; esta visión integralista llamó la atención, pues se consideraban las áreas

o componentes de la empresa como entes apartes, solos e independientes.

De otro lado, Fayol motivó a pensar la administración desde su mirada horizontal, es decir, se consideraba que en el sistema empresarial había que prestarle la misma atención a cualquier área y a los sujetos que trabajan en ellas, pues eran igual de valiosas, y eran indispensables para forjar la unidad y el espíritu cooperativo. “Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad. La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa” (UNAM, 2015b).

Para Henri Fayol, toda institución empresarial requiere de unos mínimos de organización y metodología no sólo para solucionar las diversas problemáticas o la concreción de sus objetivos, sino para el mismo desarrollo de sus actividades. Esto quiere decir que no hay forma de pensar en una empresa sin que de inmediato se piense en la forma en

que debe desarrollarse. Estos mecanismos conforman la administración de cada uno de los componentes. Y dichos componentes de la función administrativa son: a. Revisión, para definir un programa de acción; b. Organización para la construcción de la estructura dual de trabajo; c. Dirección, para dirigir los esfuerzos colectivos hacia un objetivo común; d. Coordinación. Para el direccionamiento y equilibrio de los componentes; e. Control, para la evaluación y monitoreo de los procesos y resultados.

Otra de las aportaciones de Fayol al campo de la administración son los 14 principios que propuso: 1. División de trabajo. 2. La autoridad. 3. La disciplina. 4. Unidad de mando. 5. Unidad de dirección. 6. Subordinación del interés particular al interés general. 7. Remuneración del personal. 8. Centralización. 9. Jerarquía o cadena escalar. 10. Orden. 11. Equidad. 12. Estabilidad del personal. 13. Iniciativa. 14. Unión del personal o espíritu de equipo.

Estos principios han sido fundamentales para los cimientos de la ciencia administrativa en sus inicios. Otro aspecto contributivo fue el perfil del administrador; este perfil ha servido de guía y a partir de él se han potenciado una serie de propuestas diversas hasta nuestra época. Las cualidades de todo administrador según Henri Fayol son las siguientes: “1. Cualidades físicas: salud, vigor físico. 2. Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual. 3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, energía, firmeza, perseverancia, audacia, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad. 4. Cultura general: nociones diversas que no son del dominio exclusivo de la función ejercida. 5. Capacidad administrativa. 6. Conocimientos especiales. Concierne exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. 7. Experiencia. Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos” (UNAM; 2015b). Las aportaciones de Fayol son evidentes, es necesario

reconocer las revisiones que se han hecho de su obra porque las condiciones son otras, pero hay aspectos básicos y fundamentales que sirven de guía y que serán motivo de constante diálogo y debate para una mejor administración.

GRÁFICO N° 2: BASES TEÓRICAS



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981); Habermas (1999); Taylor (1970) y Fayol (1979).

2.2 GERENCIA SISTÉMICA

En la administración la gerencia ha sido uno de los puntos importante, pues como concepto denota el liderazgo de una persona para dirigir y administrar una organización con el fin de que se desarrollen las actividades previstas y se alcancen los objetivos trazados. La persona que asume el cargo de gerente. Una gerencia sistémica es aquella acción de dirección de todos los aspectos de una administración al interior de una organización. La gerencia sistémica parte de una

concepción holística, que permite el análisis de la interconexión de las partes y parte de la noción de que una buena administración de un aspecto (la producción) influirá en otra.

Esta gerencia sistémica está basada en los aportes de las teorías antes mencionadas: en la teoría general de sistemas de Bertalanffy, en la teoría dialógica, en la teoría científica de Taylor y en la teoría clásica de Fayol. Esta articulación de las aportaciones teóricas permite hablar de una gerencia sistémica. Ningún aspecto puede dejar de lado, todos son importantes, y mantienen una relación interdependiente.

La gerencia puede ser definida como “el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado. Refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición (...) La misión del gerente debe estar basada en una tarea a realizar a fin de lograr los objetivos de la compañía. Debe ser una misión real, una que haga una contribución visible y si es posible claramente mensurable, al éxito de la empresa debe tener la autoridad más amplia posible antes que la más estrecha; todo lo que no se excluya expresamente debe considerarse bajo su autoridad. Finalmente, el gerente debe ser dirigido y controlado por los objetivos antes que por su jefe” (Drucker; 1998). Asimismo, la gerencia “desde un punto de vista holístico, designa el conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una organización. Las decisiones de tipo general o estratégico son tomadas normalmente por los propietarios, en asamblea de accionistas o en juntas especiales, pero la gestión de la firma queda en manos de los gerentes. De este modo, la gerencia se organiza en un cuerpo coordinado que incluye, por lo regular, un gerente general y diversos gerentes de áreas o departamentos particulares: compras, personal,

finanzas, mercadeo, etc. Es en estos, en quienes recaerán las responsabilidades de direccionar a la organización holísticamente, dando una importancia relevante a cada área y alcanzando el máximo de potencial de cada una” (Drucker, 1993).

De otro lado, la gerencia puede ser definida como “un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (Senlle; 2000). De otro lado, “la gerencia tiene como objeto fundamental el arte de hacer que las cosas ocurran” (Crosby; 1998). “La gerencia resulta ser un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (Alvarado; 1990).

Como se ve, aunque haya distintos puntos de vista sobre ella, el asunto de la gerencia es un fenómeno de suma importancia para poner a movilizar las acciones en dirección a ogra objetivos y metas. Sin la gerencia no podría hablarse de una gestión administrativa idónea y con calidad. La gerencia sistémica –siguiendo a Sallenave (2015)- “es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” en la que entran a conjugar tres aspectos en conexión: “a) *La estrategia*: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; b) *La organización*: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente; c) *La cultura*: Para dinamizar la organización y animar a su gente” Sallenave (2015).

GRÁFICO N° 3: ASPECTOS CENTRALES DE LA GERENCIA SISTÉMICA



Fuente: elaborado con base a los aportes de Sallenave (2015).

Es importante tener una visión holística del fenómeno administrativo, y por ende, gerencial. Toda organización es –siguiendo a Sallenave (2015)- “un todo; cada acción que se realice en una gerencia afecta a los demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera – y se llama la competencia. Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo sistema. La llamada ‘visión sistemática’ de la empresa es parecida a nuestra concepción del cuerpo humano: cada miembro, cada órgano tiene su función, y si bien es cierto que la enfermedad puede afectar a un órgano en particular, el enfermo no es el órgano sino el paciente. De la misma manera se puede decir que no hay problemas de marketing, de finanzas, etc., sino problemas de empresa. El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el

gerente integral (...) conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como el gerente general. Recordemos que sólo los gerentes funcionales que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama”. En este marco, es importante plantear diez rasgos básicos de un gerente: “1. Actitud optimista; 2. Confiabilidad; 3. Habilidades de resolución de problemas; 4. Integridad y confiabilidad; 5. Excelentes habilidades de servicio a clientes; 6. Motivación personal; 7. Trabajar en equipo; 8. Conocimientos de la industria; 9. Habilidad para mantener la calma. 10. Habilidades de liderazgo” (UV, 2015).

GRÁFICO Nº 4: RAZGOS BÁSICOS DE UN GERENTE



Fuente: Elaborado con base en la Universidad Veracruzana (2016).

2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa ahora más que nunca ha cobrado una importancia crucial en el desarrollo de las sociedades. Se reconocer su papel en la sociedad y en las distintas esferas de accionar humano. En

ese sentido, la gestión administrativa en el campo educativo cumple un papel vital, tanto que es imposible pensar en una educación de calidad sin que se dinamice una gestión administrativa de calidad. Campos, S. y Loza, P. (2011) señalan que “la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines”.

La gestión “organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar” (Amat; 2000). La gestión “es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (Taylor; 1970). De otro lado, la administración “procede del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Oliveira, 2002). De otro lado, la administración puede ser definida como “la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y

control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización” (Koontz; 1994). Asimismo, la gestión administrativa, nos dice Hitt (2006), es "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". También es importante lo que nos dice Mintzberg (1984) sobre gestión administrativa: "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

La gestión administrativa es “el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización” (Amat; 2000).

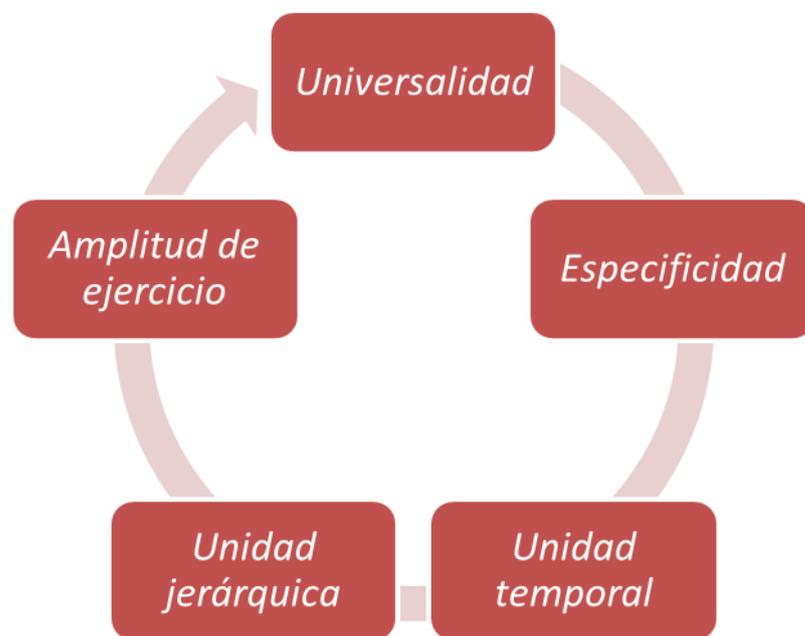
De otro lado, Reyes, A. (citado por Garzón, C., 2011) haciendo una revisión general de las perspectivas que se tienen sobre el acto administrativo, plantea las características fundamentales de la administración: “a) *Universalidad*: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Como se venía exponiendo, no solamente se habla de una empresa comercialmente conocida, sino en cualquier entidad donde participen recursos humanos, técnicos, financieros, etc.;

b) *Especificidad*: La administración tiene sus propias características las

cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas. En el caso puntual de las entidades prestadoras de servicios de salud, la administración se entiende también como componente fundamental, ya que reúne cada una de las funciones anteriormente mencionadas; c) *Unidad temporal*: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, lo cual relaciona al punto donde se expone la especificidad; d) *Unidad jerárquica*: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización. Sin duda, un hospital, un centro de salud o cualquier entidad del ramo, tienen estas unidades jerárquicas y son evidenciadas en la estructura organizacional y jerárquica que cada ente posea; e) *Amplitud de ejercicio*: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización. También podríamos mencionar otras características como: i. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. ii. Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros. iii. Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de áreas, etc. iv. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. v. La administración es intangible. Su presencia queda

evidenciada por el resultado de los esfuerzos. vi. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona”.

GRÁFICO 5: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

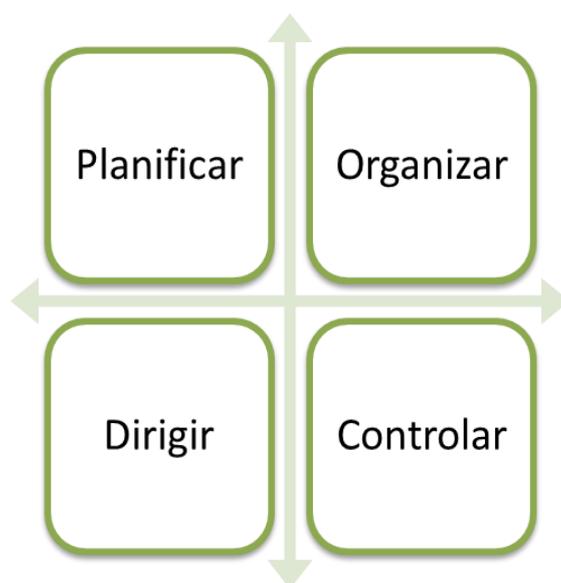


Fuente: Reyes, A. (2004; citado por Garzón, C., 2011).

De otro lado, Chiavenato (2004) siguiendo la línea de la administración clásica ha mencionado la necesidad de no olvidar los cuatro pilares de la administración: “a) *Planificar*: Es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico. Este análisis, dice Chiavenato, es una hoja de ruta para la organización y la guía de los pasos que ésta debe seguir para la consecución y logro de

sus metas y objetivos. La planificación es, sin lugar a dudas, el faro que guiará a la empresa hacia destinos deseados y no la dejará desalinearse de su razón de ser; b) *Organizar*: Al respecto, Chiavenato hace alusión a las respuestas de los cuestionamientos relacionados con ¿Quién lo hará? ¿De qué forma? ¿Basado en cuáles planes de acción? ¿Cuáles serán los procedimientos? En todo lo que tiene que ver con las tareas y labores primordiales para que la empresa alcance las metas y visiones que se ha impuesto.; c) *Dirigir*: (...) la dirección pasa de ser concebida únicamente como una función burocrática y con influencia de poder, para pasar a convertirse en un trabajo donde el liderazgo y el trabajo sinérgico de equipo se hace vital y necesario para los avances y alcances de la organización; d) *Controlar*: (...) Allí se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo, realizando así una revisión y mirada detallada de toda la organización. En este aspecto, el control se complementa con tareas periódicas de comunicación, retroalimentación, planeación y formulación de metas, objetivos y seguimiento del alcance de cada una de éstas en los puestos de trabajo que se hallen involucrados” (Garzón, C., 2011).

GRÁFICO Nº 6: PILARES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Chiavenato (2004).

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como parte del proceso de investigación se diseñó un instrumento de recolección de información: encuesta sobre la problemática de la gestión administrativa. Dicha encuesta fue aplicada a 20 individuos entre el personal y los directivos de la I.E. Los datos fueron procesados y se muestran a continuación en sus respectivos cuadros y con las interpretaciones correspondientes.

TABLA NO. 01
CONDICIONES DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	06	30,00
Regular	04	20,00
Mala	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos de la tabla demuestran que el 50 % del personal investigado, afirman que las condiciones de trabajo son malas, el 30 % dicen que es buena y el 20 % manifiestan que es regular.

Tenemos que tener en cuenta que las condiciones laborales implican la conjugación de aquellos medios y relaciones destinadas a motivar el desempeño laboral del personal. Sin embargo, el salario, reconocimiento de derechos, otorgamiento de licencias, estímulos, premios, castigos, ambiente físico (mobiliario y materiales), servicios, alumbrado, ventilación, entre otros, prácticamente no son óptimos, a raíz de deficiencias administrativas que emanan de la dirección educativa.

En suma, con los datos expuestos queda confirmada la pésima condición de trabajo, este hecho repercute tanto en los procesos y resultados del proceso educativo, teniendo en cuenta que estas condiciones en su mejor estado ayudan a un desempeño superior de los empleados, y esto depende en mayor medida de una buena administración educativa.

TABLA N° 02
DESARROLLO DEL PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	01	05,00
Mala	19	95,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

La tabla muestra que el 95 % de los actores educativos, afirman que el desarrollo del personal es malo, mientras que solamente el 5 % dicen que es regular.

Como es de conocimiento general el desarrollo personal implica promover el mejoramiento cognitivo y capacitivo del personal trabajador en el plano profesional y académico.

Lo cual es de incumbencia de los directivos que deben planear, organizar y desarrollar capacitaciones, actualizaciones y perfeccionamiento del personal, a fin de que eleven su potencialización en el desempeño laboral.

Principalmente se debe elevar la calidad técnico-profesional (especializaciones, y la académica (estudios de posgrado), pero según los datos proporcionados por los actores educativos (colectivo educativo) no existe un desarrollo del personal adecuado, lo cual obedece a diversos factores. Básicamente a una inadecuada gestión del desarrollo personal de parte de los directivos. Con todo lo expuesto queda demostrado el pésimo desarrollo académico y profesional del personal de la I.E.

TABLA NO. 03
APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	15	75,00
Mala	05	25,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos de la tabla demuestran que el 75 % de los encuestados afirman que la aplicación de la normatividad es regular, mientras que el 25 % dicen que es mala.

En la gestión de recursos humanos, la sub dimensión del cumplimiento de las normas legales proviene de la superioridad administrativa local, regional y nacional, En consecuencia, es necesario analizarlas, aceptarlas y aplicarlas con flexibilidad a la realidad concreta donde se desarrolla la acción educativa. Lo mismo las normas son elaboradas y aceptadas por consenso, por tanto, es obligatorio aplicarla con criterios apropiados para fomentar la unidad institucional para la resolución de conflictos y dificultades. La no aceptación y la no aplicación de estas, genera situaciones aún más conflictivas e innecesarias que ponen en disfunción a la institución.

Las normas internas básicamente están dadas en el principio de autoridad, la aceptación del Reglamento Interno (RI), así como en otras directrices dadas en el Manual de Funciones (MF), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular (PC), entre otros, que son elaborados por la colectividad y aprobados por unanimidad, por lo que deben ser aceptados, reconocidos y aplicados para la solución de problemas. Sin embargo, en la práctica, el colectivo educativo de la I.E. no reconocen y aceptan en su totalidad esta normatividad por falta de control, autoridad y diálogo, lo que no es otra cosa que el reflejo de la baja calidad de gestión de recursos humanos.

TABLA NO. 04
INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	15	75,00
Mala	05	25,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos que aparecen en la tabla indican que el 75 % de los encuestados manifiestan que la incorporación de personal en la I.E. es regular, y sólo el 25 % dicen que es mala o deficiente.

Tenemos presente que el proceso de incorporación de trabajadores a la institución permite cubrir los requerimientos del personal docente, administrativo y de servicios, de acuerdo a las necesidades y presupuesto aprobado y autorizado por las instancias superiores. La incorporación del personal es por vía del nombramiento y contratación, y el segundo también por el Estado, pero en algunos casos la I.E. puede financiar los contratos con el presupuesto proveniente de sus propios ingresos.

El proceso de admisión o incorporación recorre diferentes pasos como:
a) requerimiento, b) convocatoria, c) inscripción, d) evaluación de méritos, e) prueba de selección.

En todos estos pasos, según la opinión de los encuestados, no se ve un desempeño óptimo, sino que se presentan ciertas irregularidades y favoritismos de parte de los responsables del equipo de evaluadores precedido por el director de la I.E. Con lo expuesto queda demostrado el deficiente proceso de incorporación del personal en ambos casos: nombramientos y contratos.

TABLA NO. 05
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	15	75,00
Mala	05	25,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Como observamos en la tabla el 75 % de los encuestados afirman que la evaluación del desempeño del personal es regular y el 25 % de los mismos, manifiesta que es mala.

En este caso, la evaluación es el conjunto de procedimientos que tiene como propósito valorar y calificar las condiciones de los trabajadores en la perspectiva de garantizar su permanencia en el puesto de trabajo. Asimismo, implica valorar el desempeño técnico-profesional y el aspecto académico del personal que labora en la I.E. el primero tiene que ver con el ejercicio profesional cotidiano de los maestros y del personal. De los maestros deben evaluar su desempeño en el aula (planificación, ejecución y evaluación del aprendizaje de los alumnos). En el segundo caso, se debe evaluar los estudios de posgrado.

Tenemos que tener en cuenta que una evaluación del desempeño del personal eficiente y eficaz de hecho es uno de los indicadores de relevancia significativa en el campo de gestión administrativa, particularmente en la dimensión de gestión de recursos humanos.

Con los datos expuestos se llega a la conclusión que la evaluación del desempeño de personal no es eficiente ni eficaz, porque no es integral y permanente, con lo cual queda demostrada la existencia del problema sobre la evaluación del personal.

TABLA NO. 06
ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	08	40,00
Mala	12	60,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos observados en la tabla nos dan cuenta de un 60 % de los encuestados que dicen que es regular la administración de bienes y servicios. Mientras que para el 40 % es mala.

La gestión de recursos humanos implica el conjunto interrelacionado de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional adquisición, suministro, empleo y conservación de los bienes y servicios que requiere la I.E. Los bienes materiales físicamente tangibles y medibles (infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, equipos, biblioteca, materiales electrónicos). Los servicios constituyen las prestaciones laborales que se brindan a la I.E. que se pueden medir y cuantificar y pueden ser externos o internos.

Como se ve en los datos proporcionados por el colectivo educativo la administración de recursos materiales prácticamente es deficiente o mala, lo cual obedece a múltiples factores, de los cuales los directivos de la I.E. carecen de competencias teórico-conceptuales y prácticas apropiadas. Teniendo en cuenta que la gestión de recursos materiales constituyen uno de los factores que influyen significativamente en la optimización y cualificación de los servicios educativos. Por tanto, queda demostrada la baja calidad de gestión de recursos materiales.

TABLA NO. 07
**ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN,
 NEGOCIACIÓN Y PRESERVACIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	04	20,00
Regular	16	80,00
Mala	--	--
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

La información expuesta en esta tabla acerca de la gestión de sistemas revela que el 80 % del personal encuestado, es mala, y para el 20 % de los mismos significa regular.

Tenemos que tener en cuenta que el sistema en materia de gestión de recursos materiales esta dimensionado en tres áreas: a) de información; b) de negociación, de utilización y preservación. El primero tiene que ver con los procesos de abastecimiento, catalogación, registro de proveedores, registro y control, donde se utilizan instrumentos como: catálogo nacional, listado de proveedores, formularios, entre otros; en la

segunda dimensión tiene que ver con la adquisición (compras), recuperación de bienes, que tiene que ver con precio, calidad, preservación y de paso, el uso de instrumentos como la ley de presupuesto, registros, reportes, entre otros; y en la tercer dimensión, está dado por la utilización y preservación, lo cual tiene que ver con el almacenamiento, mantenimiento, seguridad, distribución y disposición final.

A partir de los datos expuestos, la gestión de sistemas en sus dimensiones: la información, la negociación y la utilización y preservación. El manejo de estos tres subsistemas es de incumbencia del gerente de la I.E. Pero como expresa los datos la gestión o administración del sistema no está a la altura de las exigencias de nuestro tiempo. Es decir, esta es de baja calidad, debido a la incompetencia del gerente educativo, con lo cual estamos demostrando las deficiencias en la administración de recursos materiales. Lo cual ejerce impacto negativo en la calidad del servicio educativo, teniendo en cuenta que una gestión del sistema apropiado lógicamente contribuye en el mejoramiento del proceso y resultados de la educación.

TABLA NO. 08

ABASTECIMIENTO O APROVISIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	04	20,00
Regular	14	70,00
Mala	02	10,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Conforme a los datos que aparecen en la tabla podemos determinar que la administración de abastecimiento para el 70 % de los encuestados es regular, para el 20 % buena y, finalmente, para el 10 % de los mismos es mala.

El abastecimiento constituye el epicentro de la administración constituye el epicentro de la administración de recursos materiales y como su nombre lo indica es responsable del aprovisionamiento de los bienes y servicios que la I.E. requiere, para lo cual debe tener el reglamento único de adquisiciones que permita el suministro de bienes y prestación de servicios no personales de rector público. Como es conocido hay tres formas de adquisición: licitación pública, concurso público y adjudicación directa, donde los criterios de adquisición deben basarse en los siguientes criterios: calidad de producto, durabilidad, precio, requerimiento técnico específico y tiempos de entrega. A partir de los datos expuestos, proporcionados por los mismos protagonistas (directivos, docentes y administrativos). La administración de abastecimiento o aprovisionamiento de bienes y servicios en la I.E. prácticamente no es óptimo, a raíz del mal desempeño de los directivos y por factores externos. Con este hecho estamos demostrando la presencia del problema administrativo. En consecuencia, esta situación poco favorece a la cualificación de los servicios educativos.

**TABLA NO. 09
ADMINISTRACIÓN DEL ALMACÉN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	17	85,00
Mala	03	25,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

La gestión del almacén de la I.E. es parte de la organización administrativa, pero como se observa en los datos en la tabla para el 85 % de los encuestados es regular, y para el 25 % de los mismos dicen que es mala.

Tenemos que tener en cuenta que el almacén constituye el ambiente en el cual se da vía a la disposición los recursos materiales. El punto de partida es la recepción de los bienes, que deben estar en orden, así como las compras, la distribución y control de los mismos. Asimismo, debe brindar seguridad a las instalaciones y equipos. Finalmente, el registro y control de bienes codificados. Es decir, tiene que tener el cuidado desde la recepción, ordenamiento, pasando por la distribución y control mensual y diario.

Conforme a los datos de la tabla, podemos determinar que esta gestión de almacén no está siendo eficaz y eficiente, debido a muchos factores donde el factor gerencial es uno de los motivos de mayor relevancia, precisamente porque el directo no es competente en materia de administración de recursos materiales.

Es indiscutible que una administración adecuada de recursos materiales en este caso, la administración del almacén constituye un elemento fundamental para mejorar la calidad educativa.

**TABLA NO. 10
ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	04	20,00
Regular	04	20,00
Mala	12	60,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos que se visualizan en esta tabla nos dan cuenta que para el 60 % de los encuestados la elaboración del presupuesto es mala, para el 20 % es regular y para otro 20 % es buena.

La elaboración del presupuesto parte de la gestión de recursos materiales. Además, se denomina presupuesto al instrumento que se utiliza para la gestión y operación de los ingresos y gastos anuales, con el objetivo de hacer realidad los planes, metas, programas de la entidad, para lo cual deben basarse el manual del presupuesto emanado del Ministerio de Educación. Asimismo, se deben aplicar los principios presupuestarios (programación, unidad, integralidad, equilibrio).

La estructuración del presupuesto es un proceso que pasa por 4 etapas: llamado ciclo presupuestario. La primera etapa es la programación del presupuesto, la segunda es la formulación del mismo, la tercera su aprobación y la cuarta su ejecución. El proceso presupuestario de la I.E. debe tener el sustento documentado de los gastos como: factura o recibo de venta original o copia, boleta de depósito original y copia, talones de cheques, comprobantes de gastos debidamente justificados, declaración jurada en caso de no existir documentos justificatorios. Y, por último, los documentos deben ser autorizados por el SUNAL.

Según la opinión de personal encuestado, la administración presupuestaria en sus cuatro etapas presenta dificultades por la incompetente gestión directoral, particularmente en el manejo de recursos financieros, a raíz de esto se produce el cuestionamiento acerca de los ingresos y gastos de la I.E., y se genera un malestar generalizado en la comunidad educativa.

TABLA NO. 11
CONTABILIDAD Y TESORERÍA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	02	10,00
Mala	18	90,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

Los datos que aparecen en la tabla confirman que el 90 % de los encuestados dicen que la administración de la contabilidad y la tesorería es mala, mientras que sólo el 10 % dicen que es regular.

La contabilidad como herramienta administrativa es un medio que permite planificar, organizar el presupuesto dado por fuentes externas (Estado, donaciones) e interna o ingresos propios. En consecuencia, es necesario conocer y aplicar los elementos básicos de la contabilidad del sector educativo. En este caso, versarse en la metodología contable; sobre el uso de formularios, documentos sustentativos, verificación interna, valuación, depreciación y conciliación de saldos. Así mismo, el gerente o director tiene que conocer las normas de funcionamiento público, los mismos son de aplicación y cumplimiento por la tesorería de las entidades. Las cuales requieren de la unidad de caja, manejo de fondos de tesoro público, uso de fondo fijo para la caja chica, arqueos sorpresivos, seguridad para el giro de cheques y traslado de fondos, cheque a nombre de la entidad educativa y uso del sello fechador "pagado".

Recalcando el director o gerente tiene que adquirir los conocimientos básicos de lo expuesto, para que pueda conducir adecuadamente una entidad educativa, particularmente el aspecto contable y práctica de la tesorería, caso contrario va a generar problemas con el ingreso y egreso del dinero.

En realidad, la dirección de la I.E., según los encuestados, en cuanto a la contabilidad y tesorería no funciona adecuadamente por las razones de desconocimiento, con lo cual queda verificada la baja calidad de aplicación contable.

TABLA NO. 12
MANEJO DE LIBRO DE CAJA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	--	--
Regular	06	30,00
Mala	14	70,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta al personal y directivos; 16/11/2015; por Beatriz Herrera Jaime Quispe.

La información en la tabla muestra que el 70 % de los docentes investigados manifiestan que la administración del libro de caja es mala y el 30 % de los mismos dice que es regular.

El libro de caja es un medio para registrar los ingresos y egresos (gasto) económicos de la I.E. Para la rendición correspondiente, tanto de ingresos como de egresos, se deben contar con la documentación correspondiente para la revisión y auditoría posterior. Los ingresos se sustentan con recibos numerados, sellados y con el visto bueno del responsable del manejo de cuentas financieras; los egresos se

sustentan con boletas de venta o facturas o en su defecto recibos. Los ingresos y egresos se deben registrar así: orden cronológico; egresos se registran en el folio izquierdo de la caja e ingresos en el folio derecho del libro de caja; el saldo se arrastra al próximo mes, el libro de caja debe ser firmado y sellado por el responsable del manejo de cuentas; y, finalmente el cierre del libro de caja se debe ejecutar mensualmente.

Todo este proceso administrativo con el libro de caja de la I.E. debe ser óptimo, pero conforme a las versiones de los encuestados no es así, lo que quiere decir que la administración o uso del libro de caja prácticamente es inapropiado a partir del desconocimiento conceptual y práctico del director. Si esto es así, entonces queda demostrada la baja calidad de manejo del libro de caja en el marco de la gestión de recursos financieros de la I.E.

3.2 DISCUSIÓN

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno que se convirtió en la conducción de la sociedad en todas sus instituciones modernas. Ello no es un fin en sí mismo sino un medio indispensable para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, en un tiempo apropiado y con el menor costo, siempre y cuando se conozca la estructura conceptual y a su aplicación concreta en la situación específica temporo-espacial. La administración según Chiavenato (2012) “es una disciplina científica que tiene como objeto la manera de integrar las organizaciones y las partes de ellas. Es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

En este sentido la administración científica es una corriente administrativa que inicio Taylor, es decir, que se enfoca a la racionalidad del trabajo operativo, en la estandarización y en el establecimiento de

principios básicos de organización del trabajo que se han mencionado en el segundo capítulo. La gestión educativa esta dimensionada por cuatro aspectos o dimensiones, a saber: dimensión institucional, dimensión administrativa, dimensión pedagógica y dimensión comunal.

Ahora nuestro campo de estudio está centrado en la dimensión administrativa. Entonces ¿qué es la gestión administrativa? Según el Ministerio de Educación (2001) “la gestión administrativa educativa incluye acciones y estrategias de conducción de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos de tiempo, de seguridad e higiene y control de información relacionada a todos los miembros de la I.E., como también el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses personales con los institucionales de tal manera que se facilite lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la asignación de funciones, evaluación de desempeño, mantenimiento y conservación de los bienes inmuebles, organización de la información y aspectos documentales de la institución, elaborar los presupuestos y todo el manejo contable y financiero”.

Desde esta perspectiva la gestión administrativa está dimensionada en tres áreas: la administración de recursos humanos, la administración de recursos materiales y la administración de recursos financieros. Si bien es cierto, cada dimensión o área es diferente, razón por la cual se mantiene una autonomía relativa, dicha autonomía no es obstáculo para los procesos de interdependencia, interinfluencia y complementariedad entre estas áreas administrativas.

El presente trabajo está centrado en la gestión administrativa en sus tres aspectos mencionados, es decir, realizamos el análisis concreto de la situación de estos tres componentes. Lo cual no significa asilarnos de los aspectos de la gestión como lo pedagógico, institucional, o comunal,

pues todos ellos constituyen la entidad educativa como una organización institucional en el marco social. En este sentido, la dimensión administrativa (humana, material y financiera) de acuerdo a la versión de los mismos protagonistas educativos (personal administrativo y educativo) se encuentra en un estado ineficiente e ineficaz, precisamente por el desconocimiento directoral desde el que no se aplican los conceptos y principios de teórico-metodológicos proporcionados por las teorías de la administración. De las cuales sugerimos las esenciales: teoría sistémica de Bertalanffy, administración científica de Taylor, la administración moderna de Fayol. Así como los principios del enfoque de la administración dialógica.

El análisis de gestión de recursos humanos, componente de la administración educativa lo segmentamos en diversos indicadores expuestos a continuación:

- Según el 50 % de los encuestados, las condiciones de trabajo son malas, significa deficiente, precisamente porque la dirección no toma en cuenta subsanar las anomalías presentadas.
- Cabe destacar que el desarrollo personal según el 75 % de encuestados, es calificado como regular, es decir ineficiente, ya que no se desarrollan capacitaciones y actualizaciones necesarias. En últimas, no existe el ánimo de mejorar el perfil profesional del personal. Este hecho es uno de los factores más importante para debilitar el desarrollo y resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes.
- También cabe enfatizar que la evaluación de desempeño del personal es calificada como no óptima por el personal encuestado, en la categoría de regular. Esta herramienta de regulación de procesos y resultados, más que de personas, es indispensable para mejorar el desempeño por tanto debe ser objetivo, sistemático, metódico e integral, sin asomo de vicios.

- Nos referimos también al cumplimiento de normas y disposiciones legales del exterior e interior de la IE, sobre lo cual el 70 % de los entrevistados afirman que es un aspecto calificado como regular. Esto básicamente invalida los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional PEI, Reglamento Interno RI, Plan Anual de Trabajo PAT, Manual de Funciones MF, Proyecto Curricular PC, entre otros). Esto no sólo demuestra incumplimiento sino falta de identidad institucional del personal.

Ahora bien, el componente de gestión administrativa lanza los siguientes indicadores de análisis:

- El tratamiento de bienes y servicios, según el 60.5 % del personal encuestado dice que es mala o deficiente (infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, laboratorio, biblioteca, sala de computo, equipos, entre otros). Este hecho muestra desorganización, desinterés e ignorancia en cuanto a la importancia del mantenimiento óptimo de las herramientas del trabajo de enseñanza-educación.
- La administración del sistema de información, negociación y preservación de bienes y servicios en la I.E. según el 80 % de encuestados, es regular. Esto demuestra que no se ha llegado al nivel alto de desarrollo y un manejo inadecuado del sistema.
- El problema de abastecimiento o aprovisionamiento de bienes y servicios, subárea de la administración de recursos materiales, para el 70 % es regular, es decir que se presenta un déficit y, por consiguiente, una desmejora de todo el sistema administrativo.
- Otro aspecto es la administración del almacén, sobre este caso el 85 % del personal manifiesta que la gestión en este aspecto es regular, vale decir que no es óptima y desmejora el servicio educativo.

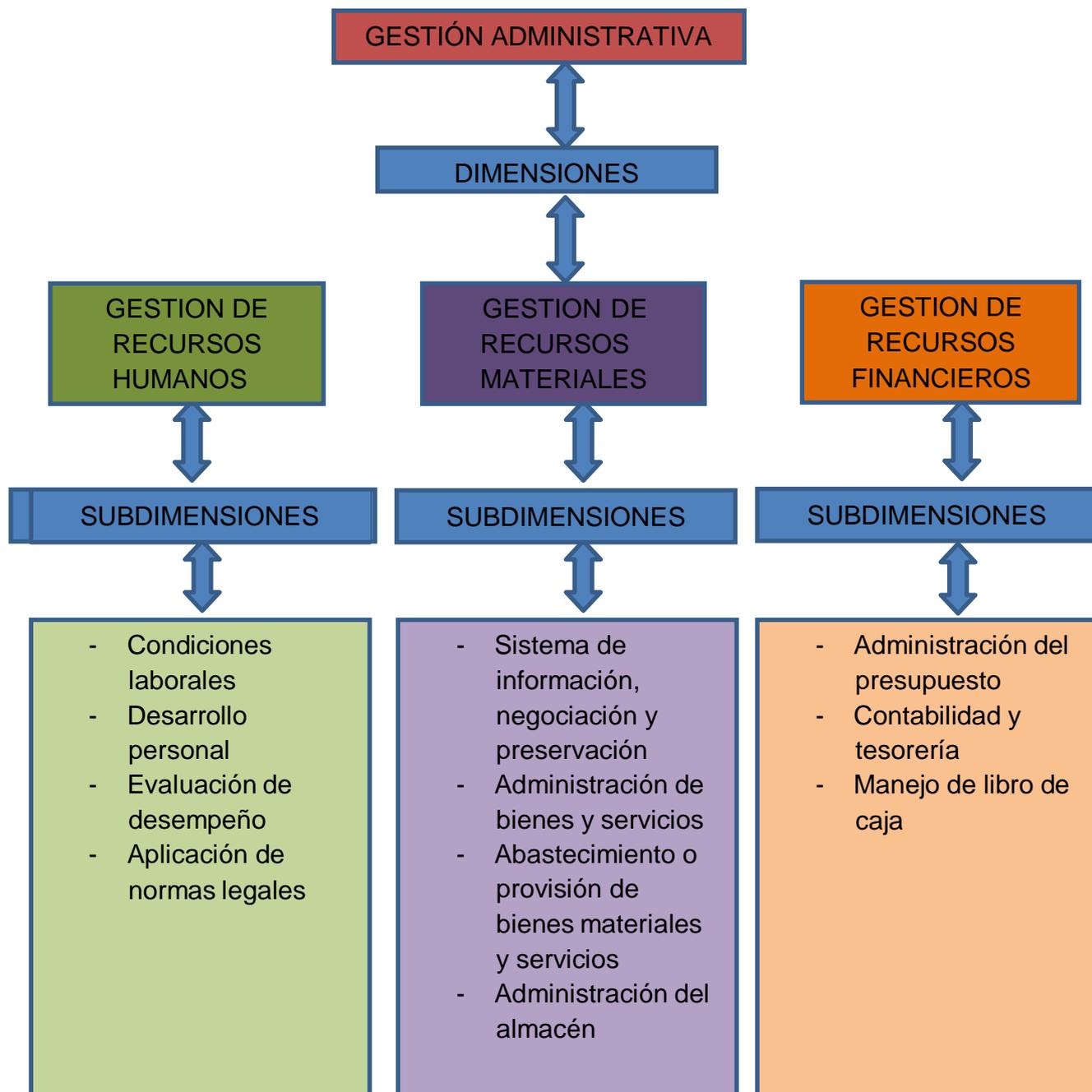
- La administración del presupuesto es un problema de gestión de recursos financieros, precisamente el 60 % de encuestados lo manifiestan de esta manera catalogándolo como de regular manejo. Aquí se debilita la programación, estructuración, aplicación y evaluación del presupuesto institucional que influye en casi todos los demás aspectos administrativos. Esto es una cifra muy preocupante en este aspecto vital de la institución.
- La contabilidad y la tesorería también están mal manejadas, ya que el 90 % del personal entrevistado dice que esta es de baja calidad. Nuevamente, según los encuestados, la principal razón apunta a la falta de interés de la dirección por actualizarse y capacitarse en este tema, como en todos los demás.
- Finalmente, cabe tocar el manejo del libro de caja, sobre el cual el 70 % de los encuestados consideran que es un mal manejo. Esto quiere decir que este aspecto está en un nivel crítico y merece atención inmediata, pues genera un alto grado de malestar en la comunidad educativa. Se requiere aquí, especialmente, un mejor entrenamiento teórico-conceptual para los directivos y una revisión de los principios éticos institucionales, si es necesario.

La concreción práctica de la gestión administrativa no es resultado de un trabajo improvisado, sino todo lo contrario. Esta debe responder a un alto compromiso, creatividad y buena voluntad, además de ser complementado por la adquisición de teorías, métodos, conceptos de la ciencia de la administración, lo que va a permitir el logro de la buena gestión administrativa en todas sus dimensiones (recursos humanos, materiales y financieros).

En este sentido, con la aplicación de los aportes de las teoría que aquí vemos relevantes de los autores clásicos: Taylor, Fayol, Bertalanffy, es posible el mejoramiento de la gestión administrativa. Asimismo, conocer

todos los elementos normativos legales y aplicarlos creativamente a la realidad concreta.

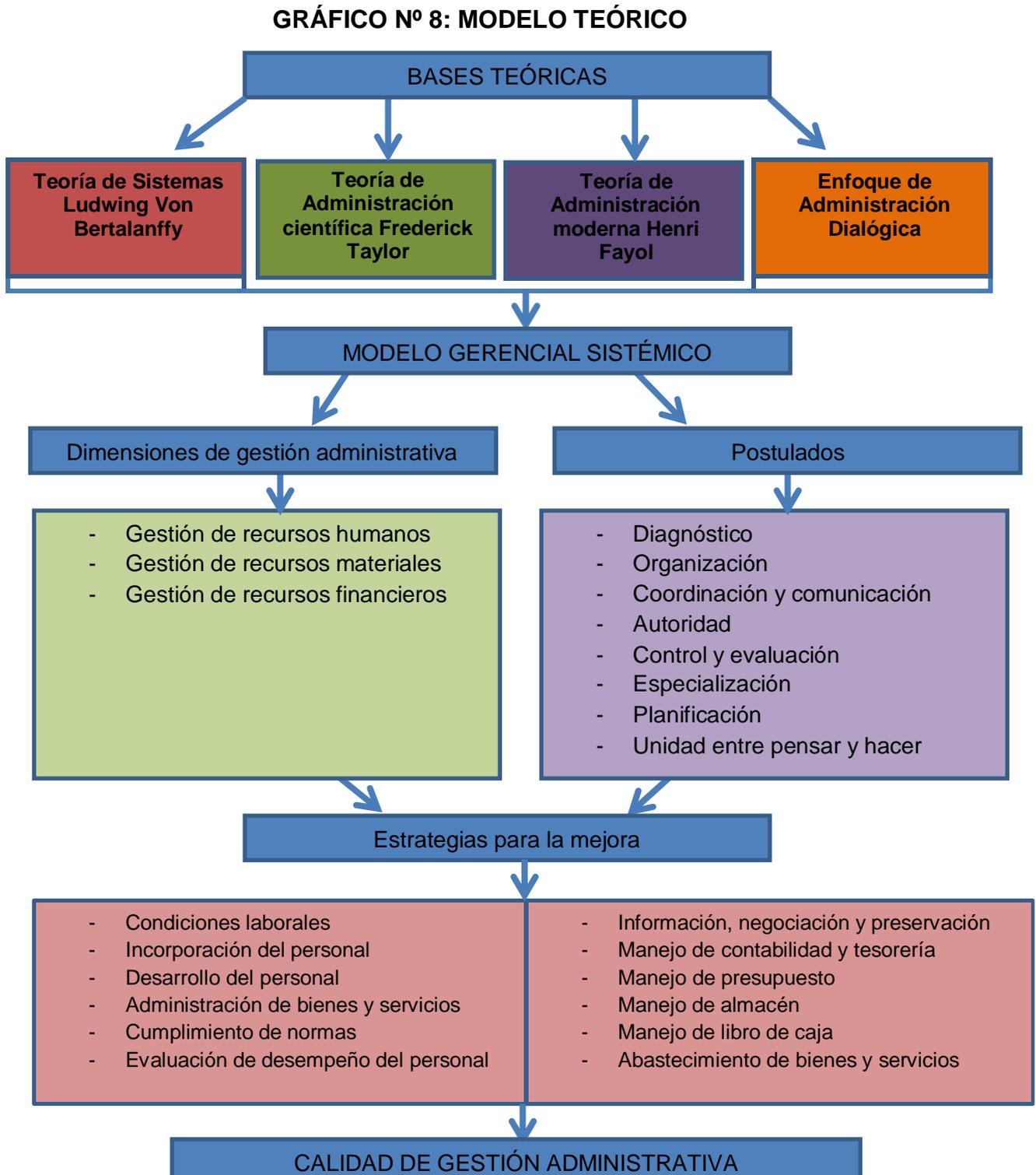
GRÁFICO Nº 7: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Fuente: Elaborado con base en Chiavenato (2004); Taylor (1970); Fayol (1979).

3.3 PROPUESTA:

Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa.



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981); Habermas (1999); Taylor (1970) y Fayol (1979).

3.3.1 PRESENTACIÓN

El trabajo de tesis: Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa de la I.E. de nivel secundaria Centenario, del distrito de Patambuco, Provincia de Sandía - Puno, 2016, es un sistema de conocimientos coherente y consistente, resultado del proceso investigativo conceptual y empírico que representa la respuesta a la situación problemática de la baja calidad de gestión administrativa en todas sus dimensiones y niveles, lo cual afecta significativamente la funcionalidad eficiente y eficaz de todo el sistema institucional educativo. Esto teniendo en cuenta que la gestión administrativa de una I.E. constituye una herramienta de mucha relevancia para una buena marcha y buenos resultados de la organización educativa, a sabiendas que la gestión administrativa según Alvarado (1990) “es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve”.

Un proceso social dirigido a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación del esfuerzo humano y materiales, organizados dentro de un sistema formal destinado al logro de metas y objetivos pre-establecidos. En resumidas cuentas, la gestión administrativa es un proceso de planificación, organización, coordinación, ejecución, control y evaluación de las realizaciones y resultados de la acción administrativa de una I.E., cuya finalidad suprema es el logro de objetivos mediante el uso de diversos medios y estrategias apropiadas, que permita la cualificación educativa satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes educativos.

La presente propuesta es una totalidad concreta dentro de la totalidad mayor que es la institución educativa y está dimensionada dentro de la gestión de recursos humanos; gestión de recursos materiales; y gestión de recursos financieros. Por su parte, los procedimientos administrativos

corresponden al conjunto de operaciones ligadas al accionar organizativo de la organización que deriva en diversidad de trámites destinados a resolver los problemas correspondientes. Se reconocen como principales procedimientos la matrícula, y la acreditación o certificación.

Los componentes o dimensiones de esta propuesta están debidamente relacionados o conectados en procesos de interacción y ninguno de ellos actúa aisladamente según el principio de correspondencia, interdependencia y complementariedad.

En el caso de esta tesis, a pesar de que son diferentes estos componentes unos de otros, guardan la unidad necesaria, donde la gestión de recursos humanos tiene como objetivo general, el conocimiento y dominio de los criterios, principios, mecanismos e instrumentos que facilitan la incorporación, desarrollo y empleo de servicios laborales de la I.E., del personal que trabaja en la organización educativa. La gestión de recursos materiales tiene como objetivo el conocimiento y dominio de los criterios, mecanismos e instrumentos que permiten la adquisición y empleo de los recursos materiales de la I.E.

Finalmente, como propósito de conocimiento y dominio de los criterios, mecanismos e instrumentos que permiten la capacitación y gastos de recursos financieros de la I.E.

Estas tres dimensiones constituyen la gestión administrativa que es el objeto de nuestra investigación.

Como ya se dijo la gestión administrativa actual se caracteriza básicamente por presentar la baja calidad en su accionar y el nivel de sus los resultados. Esta es la cuestión esencial del discurso y frente a esta situación obviamente postulamos con una medida resolutiva, concretada en un modelo de gestión gerencial sistémico que, en buena cuenta, es una propuesta sustentada en la los aportes de las teorías:

teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la administración científica de Frederick Taylor, y la teoría clásica de la administración de Henry Fayol.

El propósito de este modelo es el mejoramiento de la calidad de gestión administrativa, teniendo en cuenta que una investigación científica no debe quedarse en la descripción, explicación e interpretación simplemente, sino que debe ir más allá concretándose en la solución del problema y, por ende, la transformación del objeto que se ha estudiado. Esto es el sentido cabal de una investigación social crítica y propositiva, que postulamos en este caso en materia de gestión administrativa con la finalidad de contribuir en la solución de la problemática de baja calidad de gestión administrativa en las dimensiones: de gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y gestión de recursos financieros.

En este sentido, la propuesta del modelo gerencial sistémico es todo un corpus estructural y funcional, fundado en las teorías de gestión administrativa, en los principios propios que sustentan su vigencia y accionar con resultados positivos. Además, la propuesta integra los elementos de justificación respondiendo a las preguntas del por qué y para qué. Por otro lado, contiene también los objetivos fijados, los contenidos seleccionados, los medios a utilizarse, las formas de organización del trabajo, las estrategias o actividades, y la evaluación correspondiente. Todos estos componentes configuran la propuesta de modelo gerencial sistémico, que constituye un aporte al campo de gestión administrativa, teniendo en cuenta que un trabajo investigativo que carece de originalidad y aporte no está justificado. En este sentido, nuestro aporte y originalidad está dado en la forma de organización, sistematización e interpretación de la información en una estructura consistente y coherente, cuya finalidad es la de contribuir en la solución de la situación problemática planteada.

3.3.2 JUSTIFICACIÓN

“La investigación es una vía para elevar la calidad educativa” (Fiallo, Cerezal y Hedesa, 2008). Efectivamente, la investigación científica constituye un medio indispensable para mejorar la calidad del sistema educativo, en este caso para mejorar la gestión administrativa.

“La investigación científica es la unidad dialéctica entre la teoría y la práctica, mediante la metodología y conceptos (Chao, 1980). Cuyo propósito es la producción de conocimientos científicos, la solución del problema y, así, la transformación del objeto de abordaje. En toda investigación se expresa el modo de llegar al conocimiento de algo, siguiendo el camino de forma sistemática, utilizando métodos propios de la ciencia o de la actividad científica. Como afirma Bustos (1986) “La investigación aparece estrechamente ligada a la vida social, intelectual, tecnológica y cultural, constituyéndose en factor inseparable de cualquier actividad cognoscitiva u operante mental que se realice para abordar un problema, una duda o curiosidad”.

En toda investigación científica a la par de los conocimientos está la creatividad del investigador, dirigida a encontrar respuestas a problemas y con ello aumentar y enriquecer el conocimiento humano. Por principio “sólo se investiga donde hay problemas” (Álvarez, 2003), pero la realidad es una cadena de problemas interminable, cuando se resuelve un problema aparecen nuevos, esta es la lógica de la realidad en movimiento. En este sentido, la investigación científica carece de límites.

Ahora bien, en el capítulo tercero hemos demostrado con análisis e interpretación la existencia del problema de la baja calidad de gestión administrativa, que constituye un serio obstáculo de la calidad e gestión educativa que directamente afecta el logro del buen aprendizaje de los estudiantes, ante este reto surge nuestra propuesta de alternativa de solución, concretado en un modelo de gestión sistémica sustentado en

los aportes de las teorías científicas de administración, cuyo objetivo es el de contribuir en el mejoramiento de la calidad de gestión administrativa en sus dimensiones de gestión (recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros), y cuyos resultados favorecerán a toda la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, estudiantes).

La propuesta: Modelo gerencial sistémico, es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa. Se puede decir que la gerencia sistémica es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos preestablecidos, a través de una eficiente organización, pero durante una continua motivación de esta estimulación, inspecciona y orienta las labores en torno a sus principios que son: el diagnóstico situacional, planificación, organización, ejecución, control y evaluación, que le garantizan su efectividad en la solución de la problemática del déficit de gestión administrativa. En este caso, consideramos “la gerencia sistémica como una opción de gestión que permite dirigir con eficiencia la I.E., propiciando su desarrollo integral, compulsando, las potencialidades del factor humano y adecuando la organización a las exigencias en las que se encuentra” (Pérez, 1996). Este modelo es sistémico porque la gerencia está asociada a la administración de servicios educativos, que constituyen una totalidad diferenciada entre el modelo gerencial con la gestión administrativa, donde el modelo gerencial sistémico es el aspecto o elemento dirigido a la solución de la situación problemática de la baja calidad administrativa que se observa en la I.E. señalada.

En este sentido, la propuesta es un todo sistémico, organizacional, integrado e interrelacionado por diversos elementos o componentes; teniendo como ejes centrales las dimensiones: gestión del capital humano, gestión de recursos materiales, y gestión de recursos económicos o financieros.

Así mismo, el modelo gerencial sistémico integra no solamente el soporte teórico, sino también contiene los principios de la propuesta, el contenido, los objetivos, los métodos, los medios y evaluación. Todos estos componentes interrelacionados e interdependientes del modelo gerencial sistémico, cuya importancia está dada básicamente por tres razones:

1. Aporte teórico conceptual: esta dado en la sistematización de los conceptos propios de la ciencia de la administración derivadas de las teorías: teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la administración científica de Frederick Taylor, y la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, con las cuales se ha estructurado un modelo gerencial de la administración educativa. Este sustento teórico es indispensable, teniendo en cuenta que la teoría, según Rosental (1990): “es el sistema de un saber generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad (...) por otra parte se halla indisolublemente ligada a la práctica que plantea al conocimiento problemas acuciantes y exige su solución”. Cabe destacar en el plano teórico que se ha sistematizado la propuesta utilizando conceptos científicos los cuales, hablando metafóricamente, son los ladrillos para la construcción teórica del modelo. En este sentido, la propuesta del modelo gerencial sistémico contiene un soporte conceptual que describe y explica la situación problemática y su solución.
2. El aporte metodológico está dado por la forma de actuación y procedimientos en la concreción de la propuesta presentada. En este sentido, el conjunto de herramientas metodológicas se expresa en la manera ideal de pensar y hacer una gerencia sistémica educativa. Estas herramientas se establecen sobre diversos medios y técnicas procedimentales debidamente organizadas y relacionadas, que se han diseñado para los fines de esta investigación. En este caso, nuestro enfoque

metodológico es la visión y operación holística y sistémica de actuar en la intervención investigativa del objeto y campo de acción. Es la forma de unir todos los elementos de la propuesta en un todo funcional, donde ningún elemento de la propuesta es un todo funcional, donde ningún elemento está aislado, ya que esta propuesta es un corpus sistémico dialógico e integrado. En este sentido, “el sistema es una entidad independiente y un todo coherente (...) es ante todo una entidad independiente, no importa que a su vez pertenezca o sea parte de otro sistema mayor, y que, visto así, a su vez es un todo que podemos estudiar y analizar para nuestra comprensión de ese fenómeno”. “La ciencia siempre ha intentado comprender la naturaleza reduciéndola. Ahora bien, resulta incuestionablemente que las totalidades no pueden ser comprendidas por medio de análisis” (Austin, 2004). En este sentido, metodológicamente el modelo gerencial de la gestión educativa, forman una totalidad sistémica donde “cada una de las partes del sistema está relacionada con las otras, que un cambio en una de ellas provoca cambios en todas las demás y en el sistema total”.

3. El aporte práctico: está dado por la concreción práxica en la resolución de problema. Para lo cual, esta tesis contiene los mecanismos procedimentales para ejecutar los principios y conceptos del modelo propuesto, con el propósito de aportar en la solución de la problemática. Para lo cual es necesario ligar estrechamente la praxis con el aparato teórico conceptual que ilumina el trayecto y recorrido por la práctica. Precisamente la teoría es la luz que alumbra el camino para la actuación eficiente de las personas e instituciones. En este sentido, la importancia de la propuesta radica también en su aplicabilidad práctica en el campo de acción que provoque la transformación del objeto, teniendo en cuenta que “todo proceso de investigación científica

está orientado a la solución del problema científico (Álvarez, 2002).

En suma, la propuesta de modelo gerencial sistémico aporta en los niveles teórico, metodológico y práctico, en esto radica pues su importancia que, de hecho, contribuye en la solución de la situación problemática estudiada. Así mismo, refleja originalidad, autenticidad y rigor lógico científico. Bajo estas condiciones, el presente trabajo crítico propositivo queda plenamente justificado al beneficiar a la comunidad educativa, social y científica.

3.3.3 OBJETIVOS

- Fundamentar con presupuestos teórico-conceptuales el modelo gerencial sistémico.
- Sistematizar los postulados del modelo gerencial sistémico.
- Determinar los contenidos básicos de la gestión administrativa (gestión de recursos humanos, materiales y financieros).
- Proponer estrategias metodológicas para mejorar la gestión administrativa.

3.3.4 FUNDAMENTACIÓN

Desde el punto de vista ontológico (fundamentos del conocimiento social y natural) la realidad es todo lo que existe y ocurre, como Leger (2005) afirma “todas las cosas son interdependientes, ninguna se da en forma aislada, todas las cosas se hallan en un continuo movimiento de renovación y desarrollo, donde el desarrollo equivale a los cambios cuanti-cualitativos, mediante la unidad y contrariedad”. Esta racionalidad del autor fundamenta que el ser humano y las instituciones sociales son parte de la realidad, y como motivo de la investigación hemos delimitado,

a través de un proceso de abstracción, una práctica de la realidad que es separada mentalmente con fines investigativos y que es denominada como objeto de investigación o campo de acción, y es “aquella parte de la realidad objetiva que es portadora del problema, aquella parte sobre la cual actúa el investigador, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, con vistas a la solución del problema planteado” (Llantada, 2005). En este sentido, nuestro objeto de estudio es la problemática de gestión administrativa, asociada con la propuesta de modelo gerencial sistémico que forma una unidad diferenciada de análisis administrativo. Una totalidad o unidad sistémica pues todos sus componentes son indispensables, interrelacionados y armónicos. El modelo gerencial sistémico es la variable independiente y la gestión administrativa es la variable dependiente.

La gestión administrativa se desarrolla en una institución constituida por seres humanos organizados en relaciones interpersonales, unidos por principios comunes y que persiguen objetivos precisos de interés colectivo. En este sentido el presente estudio está ubicado o pertenecer al campo de las ciencias sociales orientado por una concepción ontoepistémica definida, en la que, por principio, no existe neutralidad en el hacer o pensar, ya que siempre directa o indirectamente la postura teórica está influenciada por una concepción paradigmática del autor-es. En este caso “toda investigación debe estar fundamentada en una determinada concepción. Si esto faltara la investigación se reduciría a una simple acumulación y descripción de los hechos sin interpretación científica” (Instituto de Ciencias Pedagógicas, 1988), por tanto sin intención transformadora del objeto y solución del problema, sucede que el enfoque positivista de las ciencias sociales se queda en la mera descripción y/o explicación del objeto.

La presente propuesta se funda en los aportes de las teorías: teoría sistémica de Ludwing Von Bertalanffy, la administración científica de Frederick Taylor, y la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, y en el enfoque dialógico administrativo.

- a. **Teoría de sistemas:** el autor de esta teoría de sistemas es el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy. La categoría de sistemas viene del griego *sun*=con e *isteme*=colocar junto). Nosotros tomamos la idea central del autor que es el concepto de totalidad equivalente al sistema, que quiere decir que el sistema es un todo relacional entre sus partes. Sobre el caso, Bertalanffy (1981) sostiene “la ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente, impuesta por la inmensa cantidad de datos, la complejidad de la técnica y de la estructura teórica dentro de cada campo. De esta manera, la ciencia está escindida en innumerables disciplinas nuevas, que sin cesar generan las diversas sub-disciplinas. Frente a esta realidad es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización en el orden que les unifique resultados de la interacción de las partes y que hacen diferentes comportamientos de éstas cuando se estudian aisladas o dentro de todo”.

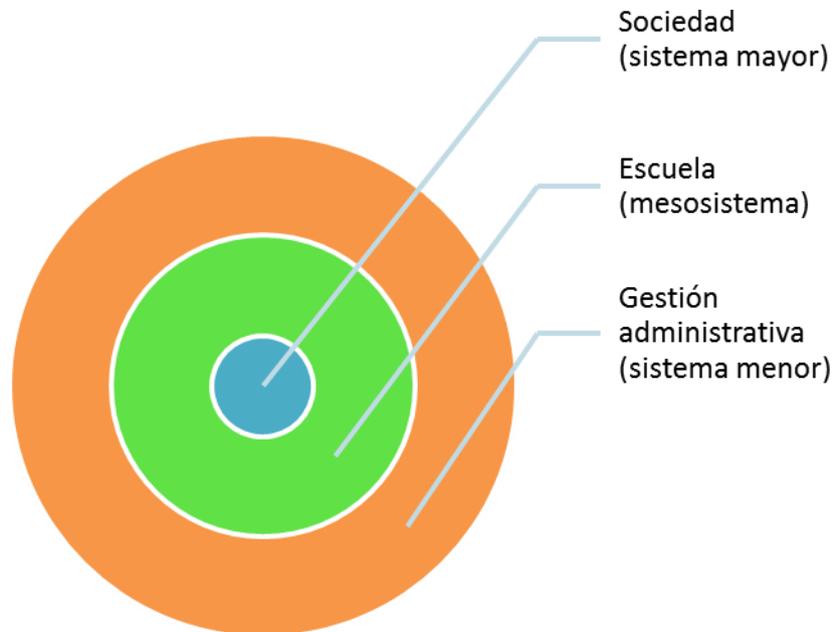
De esta manera el trabajo indagativo debe conjugar el giro epistemológico del todo a las partes y de las partes al todo. En otros términos pensar globalmente y actuar localmente, luego pensar localmente y actuar globalmente, sin caer en el reduccionismo cognitivo o activista. De acuerdo a O'Connor y Demott (2007) “un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico contempla al todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es

decir la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes. Una serie de partes que no están conectadas no es un sistema, es sencillamente un montón”.

En este sentido, el sistema es el conjunto de elementos relacionados entre sí, desarrollando una serie de actividades para lograr el objetivo propuesto, operando sobre entradas (recepción de información/acción), procesos (procesamiento de información/acción) y salidas (producción de información/acción). Las relaciones entre estas partes o elementos que forman el todo, y su relación con el entorno o contexto, es el fundamento básico del enfoque sistémico. En este caso considerado como sistema la administración educativa, los elementos que lo constituyen, sus partes u órganos están directamente relacionados entre sí y están manteniendo una constante interacción que se convierte en complementaria, donde el principio central del sistema conlleva al entendimiento, la unidad y la función clarificada.

En suma “un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que se configura en un todo, y que se desarrolla en una serie de actividades para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía, materia para proveer información, energía, materia” (Chiavenato, 2012). De acuerdo a esta teoría, la sociedad es un macrosistema (una totalidad estructural constituida por elementos materiales y espirituales); un sistema mayor, mientras que las instituciones sociales, en este caso la institución educativa, es un mesosistema (o sistema intermedio) y la administración educativa dentro de la I.E. puede ser considerado un sistema menor.

Gráfico N° 9: JERARQUÍA DE SISTEMAS



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981).

Como ya se dijo en las páginas anteriores la gestión administrativa está dimensionada en tres tipos de gestión: la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos materiales, y la gestión de recursos financieros, junto con el modelo gerencial sistémico estos elementos constituyen una totalidad sistémica funcional.

El enfoque teórico sistémico tiene sus propios conceptos de operación. Entre ellos es importante recalcar lo correspondiente a que todo sistema puede ser abierto o flexible, para la incorporación de nueva información, energía, materia del entorno físico-social que le rodea, con lo cual puede crecer paulatinamente. A su vez, los sistemas para auto-conservarse sin demasiadas influencias externas que pueden ser perjudiciales, tienden a ser sistemas cerrados o selectivos, con lo cual protegen su unidad y permanencia. Ambas formas se complementan en equilibrio de acuerdo a la eficiencia del sistema.

En el proceso sistémico de la gestión administrativa se dinamiza siempre la dirección de apertura del sistema comenzando desde la entrada, siguiendo el proceso y finalizando con la salida, último en donde se produce un proceso de retroalimentación o realimentación con el medio externo, esto implica “el retorno en la función del sistema que tiene la finalidad de comparar la salida con los criterios estándar previamente establecidos” (Chiavenato, 2012).

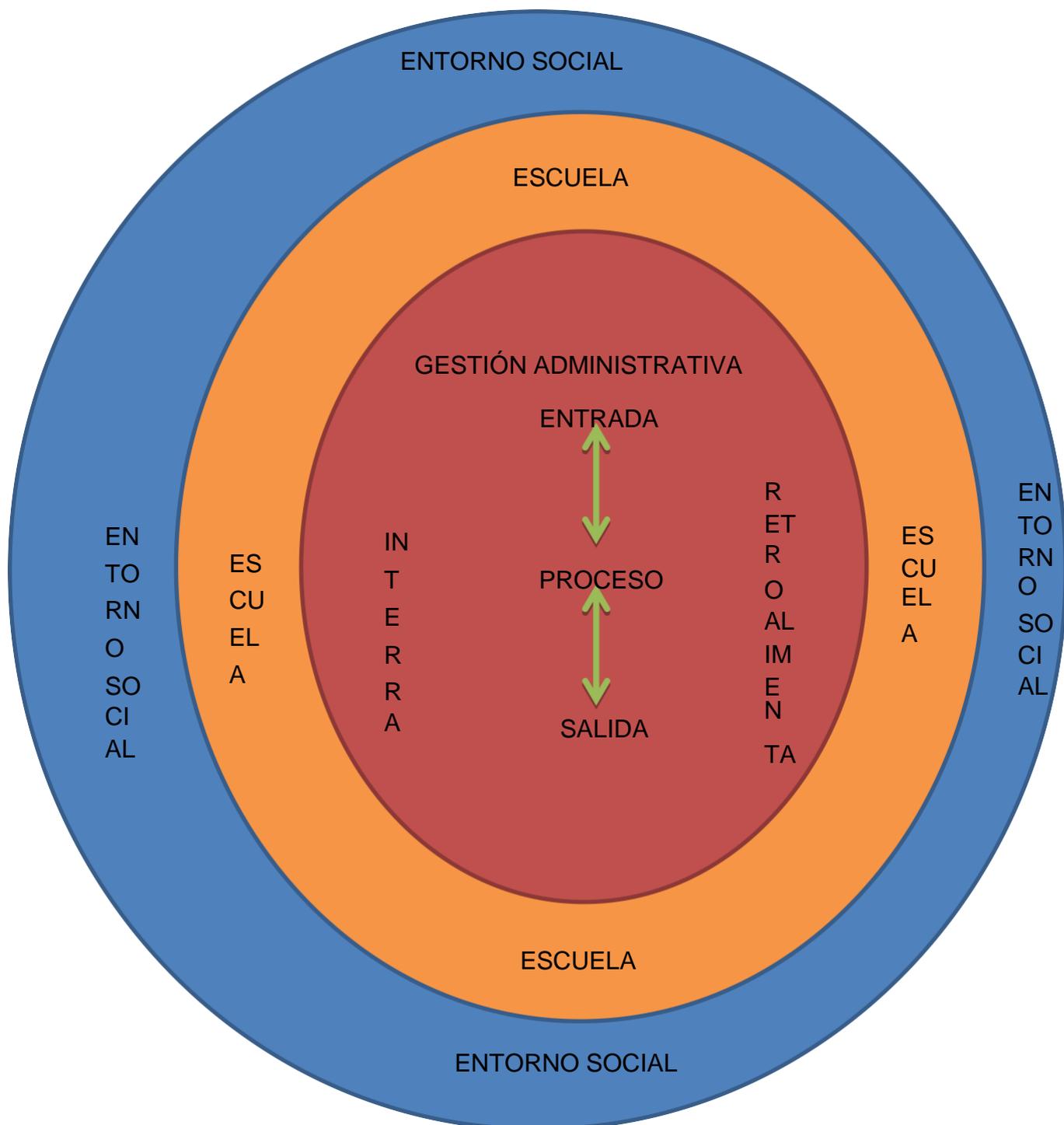
Igualmente, otro concepto significativo de este enfoque es el de sinergia, que significa trabajo en conjunto (unidad en cooperación) existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma, que todos los efectos que producen actuando individualmente. Por otro lado, la entropía significa la pérdida de energía o desestabilización del sistema en donde se pierde la integración y comunicación interna.

La comunicación implica que un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa por medio de procesos de transmisión y recepción por un canal que los separa físicamente. La información es el conjunto de datos con un significado especificado y traducido por el investigador.

De otro lado, la sinantropía es el proceso que preserva la unidad del sistema y la homeostasis ayuda a generar el estado de equilibrio dinámico que permite al sistema mantener su funcionamiento estable, a pesar de las fluctuaciones ambientales.

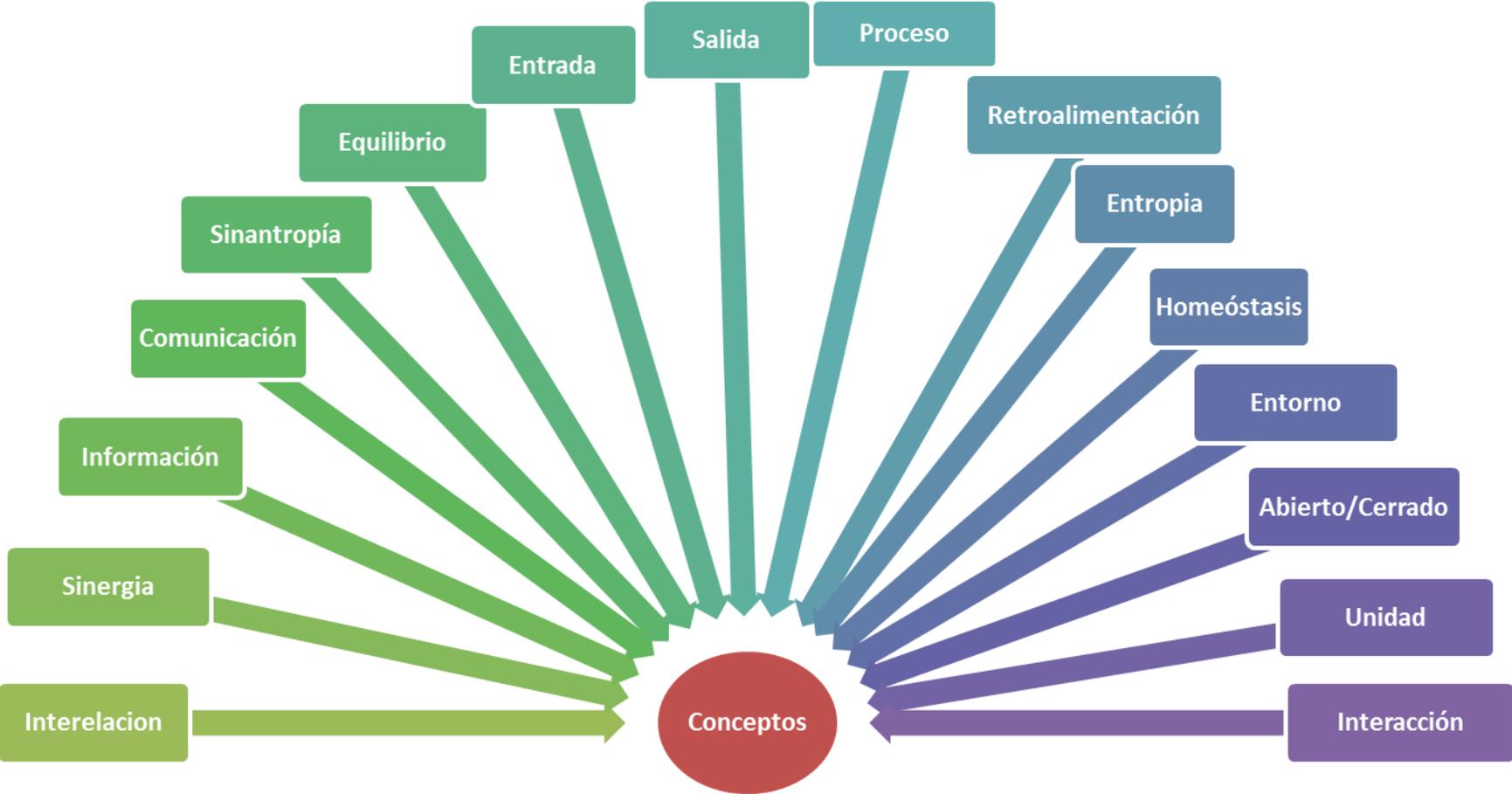
El sistema conceptual de la teoría de sistemas constituye una herramienta abstractiva que sirve para la explicación del proceso de gestión administrativa. Es decir, sirve para que adaptándolos al abordaje de la situación problemática, nos ayude a comprenderla y a plantear nuestra propia propuesta: modelo gerencial sistémico, como veremos más adelante.

GRÁFICO Nº 10: DINÁMICA DEL SISTEMA COMPLEJO



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981).

GRÁFICO Nº 11: SISTEMA CONCEPTUAL



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981).

b. Enfoque dialógico de la administración: constituye una particularidad en el campo administrativo de una institución, en este caso, según este enfoque la escuela es una totalidad donde el aspecto significativo está en contrariedad, considerada como fuente vital de cambio y transformación. Pero la contrariedad que se concreta en discusiones, debates, críticas y autocríticas, lo cual no significa la destrucción total o debilitamiento del sistema, pues este proceso es inevitablemente complementario del proceso de unidad. Es decir se considera, desde esta teoría la unidad en la diversidad (productora de contrariedad y cambios) y la diversidad en la unidad (productora de consensos). En este sentido, bajo ciertas condiciones prevalece el primero (unidad) para pasar a la segunda (contrariedad) y así sucesivamente. En otros términos, existe la alternancia funcional entre la contrariedad y la unidad, donde el objetivo está centrado en la transformación de las viejas formas de administración, en nuestro caso, para convertirlas paulatinamente en nuevas formas que permitan elevar la calidad de gestión administrativa. En conclusión, el modelo dialógico preconiza la metamorfización del saber y hacer administrativo

Sobre este caso, el modelo dialógico administrativo deviene del griego *dialogikós* que significa diálogo, discusión, conversación, discusión, debate argumentativo. Sus protagonistas son de varias fuentes disciplinarias que van desde el neomarxismo, el neofuncionalismo, el existencialismo, hasta la fenomenología. Fundamentalmente se basa en los intelectuales de la teoría clásica: Horkheimer, Adorno, Marcuse, Habermas, entre otros.

La aplicación de este enfoque en la educación, es una perspectiva analítica y praxiológica que enfatiza los principios de totalidad, contradicción, praxis, transformación e interacción del sistema

administrativo. En este sentido, la administración dialógica representa una alternativa que permite la transformación administrativa.

Según Sander (2005) “la administración dialógica, efectúa una medicación dialéctica y adopta el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo. La perspectiva dialógica trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana, la sociedad y sus organizaciones. Desde el punto operativo, el modelo dialógico es sintético, intentando superar tanto el objetivismo económico y materialista del modelo estructuralista como el subjetivismo existencialista y anarquista del modelo interpretativo. La preocupación de este modelo dialógico es la transformación social (...) filosóficamente, el modelo dialógico utiliza la dialéctica como método científico y la contradicción como su organizacional básico”.

El concepto de totalidad significa “unidad interna del objeto (...) inclusión completa de todas las propiedades, aspectos y conexiones del objeto. Se acerca al concepto de concreto” (Rosental, 1990). En este caso, nuestro objeto de estudio: modelo gerencial sistémico en la gestión administrativa, constituye una totalidad diferenciada. En este sentido, esta realidad mencionada no puede captarse y penetrarse como una totalidad. Por tanto, “el principio de totalidad concibe a la realidad como una estructura en la que sus partes están interrelacionados, y regida por contradicciones” (Tecla, 1974). Tampoco se trata de caer en el reduccionismo holístico (todo), sino que se trata de concebir las partes (fractales), por ello se busca ir del todo a las partes y viceversa, porque en el todo se hace de partes y las partes reflejan el todo.

La contradicción “es la categoría que expresa en dialéctica la fuente interna de todo movimiento, la raíz de la vitalidad, el principio de desarrollo” (Rosental, 1999). La dialéctica es otra categoría de la

administración dialógica que significa, cambio, movimiento, transformación a raíz de las contradicciones que subyacen en la totalidad concreta (objeto de estudio). Designa también el arte del diálogo y de la discusión la capacidad de sostener una discusión por medio de preguntas y respuestas argumentadas. Todo este proceso “es una interacción como causa final de todo lo existente, más allá de la cual no hay ni puede haber nada” (Engels, citado por Rosental, 1990).

Teniendo en cuenta estos principios teóricos de la administración, nos parece necesario en este trabajo administrativo los actores sociales quienes tienen que desarrollar las actividades de transferencia educativa a través de acciones dialógicas desde la conversación, discusión, debates argumentativos, críticas y autocríticas propositivas; así como sobre aspectos de la cultura y la práctica de gestión administrativas. De esta forma, es posible cualificar la administración de recursos humanos, materiales y financieros.

GRÁFICO Nº 12: CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DIALÓGICA



Fuente: Elaborado con base en Habermas (1999).

c. La teoría científica: de Frederick W. Taylor constituye la primera teoría considerada dentro de la ciencia de la administración. Este autor expuso su teoría basándose en la experiencia laboral de los operarios de una empresa enfatizando en las tareas. Para Taylor la administración debe estudiarse y tratarse como ciencia y no empíricamente como se venía haciendo. De esta manera contribuyó a que se abordara de manera científica y sistemática la organización administrativa. Este autor fue el primero en centrar la atención en el problema de los estándares precisos de ejecución, protocolos de entrenamiento de los operarios, especialización del personal y de los directivos.

Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son máquinas, herramientas y métodos para la ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la producción. El principio objetivo debe ser prioridad máxima para el jefe y el empleado, lo que permite el desarrollo de la identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Taylor sistematiza la organización racional del trabajo destacando los siguientes aspectos:

- Análisis del trabajo y estudio del tiempo y movimiento (instrumentos básicos para la operacionalización del trabajo de los operarios, mediante la división y subdivisión de los movimientos en la ejecución de las tareas.
- Estudio de fatiga humana. El estudio de los movimientos humanos tiene triple finalidad: (evitar movimientos inútiles en la ejecución de la tarea; ejecutar tareas con la mayor economía posible; y dar secuencia necesaria a los movimientos).

- División del trabajo y especialización del operario (es necesaria la especialización específica de los operarios en la rama en que se desempeñan).
- Diseño de cargos y tareas (es necesario elaborar el diseño de cargos y tareas a realizarse, o sea la estructura organizativa).
- Incentivos salariales por producción (significa dar estímulos como premios y reconocimientos al personal por su eficiencia en la producción). Concepto de *homo economicus* (hombre económico) significa que el ser humano se motiva por la recompensa salarial.
- Condiciones ambientales del trabajo. Están dadas por la comodidad, ventilación, iluminación adecuadas para el lugar de trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas (estandarización de herramientas, equipos, procesos, materias primas, etc.)
- Supervisión funcional que implica la regularización o evaluación de las actividades realizadas en cada tarea y especialidad.

GRÁFICO Nº 13: ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO



Fuente: Elaborado con base en Taylor (1970).

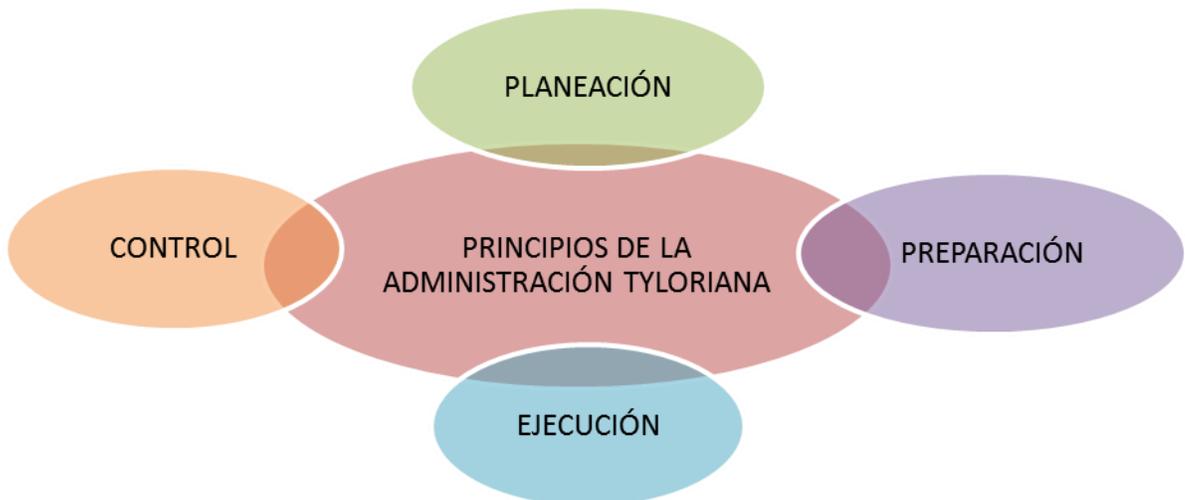
Taylor, en el marco de la administración científica que propuso, formuló varios principios de administración científicos de los cuales destacamos los más importantes. Además, advertimos, que los principios formulados son válidos en cualquier espacio, siempre y cuando sean adecuados a las necesidades del medio.

- El principio de planeación, permite sustituir las acciones empíricas e improvisaciones en materia de administración, evitar trabajos artesanales, llevando a la práctica los principios y actuaciones sustentado en los principios científicos de la administración.
- Principios de preparación, significa seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus cualidades y aptitudes, luego prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor. Asimismo, disponer y distribuir racionalmente las máquinas y equipos de trabajo.

- Principio de control, consiste en asignar atribuciones y responsabilidades claras al personal, así como la institución de disciplina en el trabajo.

Los principios expuestos constituyen el fundamento de las actuaciones del personal. Dichos principios se cumplen, porque las normas establecidas no necesitan discusiones al interior de la teoría.

GRÁFICO Nº 14: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: Elaborado con base en Taylor (1970).

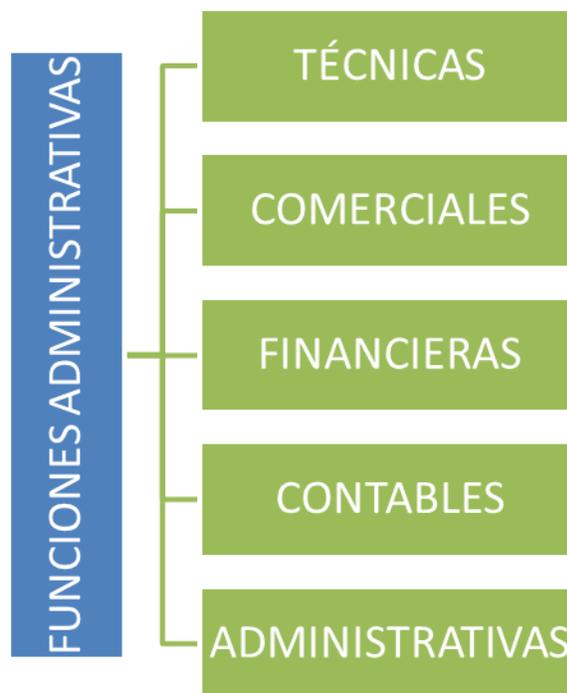
d. Teoría clásica de la administración: formulada por Henry Fayol, considerado uno de los padres de la administración moderna. Formuló la teoría de la organización administrativa, cuando considera a la administración como una ciencia con su objeto de estudio. Para él la organización es una estructura en la que la organización se comprende como disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre sus partes. Para estudiar dicha organización debe partir del criterio de división de trabajo, que implica ver las diversas

especializaciones que lo constituyen (órganos). La especialización puede ser vertical y horizontal. Entre la división del trabajo y la especialización debe haber unidad y coordinación para garantizar la armonía en la organización.

Fayol formula seis funciones administrativas, como son:

- Las funciones técnicas, que están ligadas con la producción de bienes materiales o de servicio de la empresa, en este caso la institución educativa.
- Las funciones comerciales, están vinculadas con la compra, venta e intercambio de productos.
- Las funciones financieras, comprendidas por la gestión de recursos humanos.
- Las funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas de egresos e ingresos, etc.
- Las funciones administrativas, referidas a la integración de las anteriores funciones y se suele definir como las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

GRÁFICO Nº 15: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Elaborado con base en Fayol (1979).

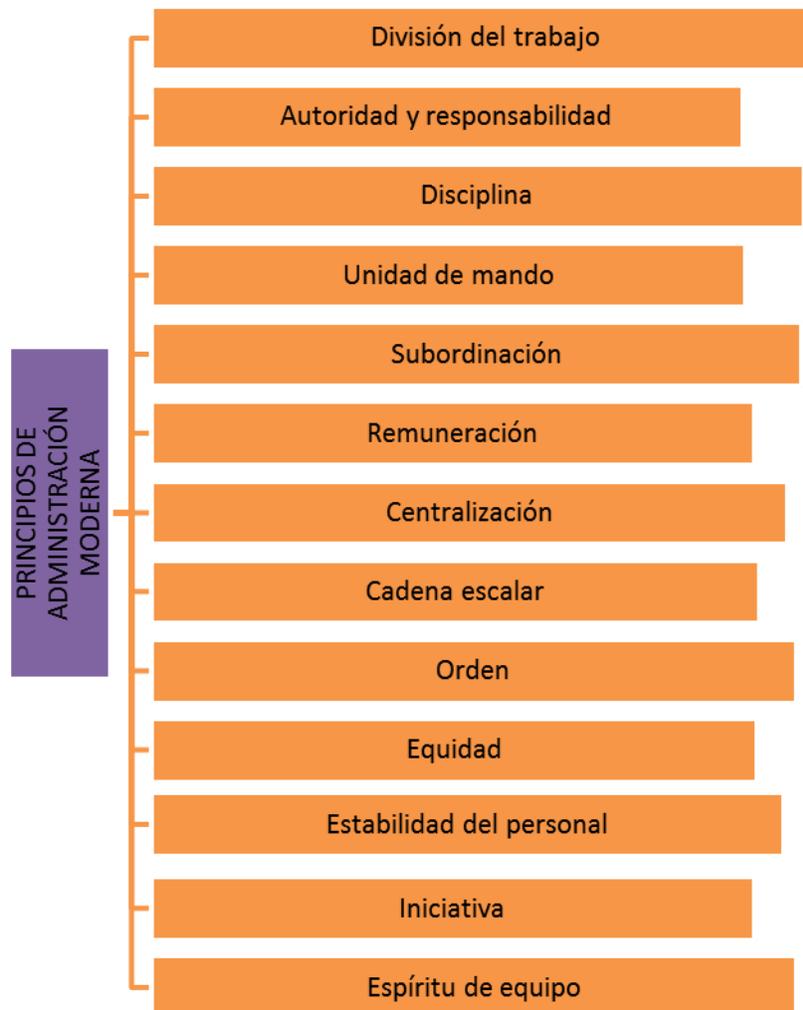
Según Fayol la empresa debe regirse por los principios que tienen valor universal, a aplicarse con flexibilidad, y que se puede adaptar a cualquier tiempo, espacio y circunstancias. Estos principios son:

- División del trabajo. Implica la especialización del personal en algún aspecto para que pueda desempeñarse con eficacia.
- Autoridad y responsabilidad. Está dado por el poder y las ordenes que emanan de los entes superiores (jefe, director, gerente), y que está asociado a la responsabilidad; esto implica el cumplimiento exacto de las tareas.
- Disciplina. Obediencia, dedicación, cumplimiento, respecto a las normas establecidas de la empresa.
- Unidad de mando. Cada empleado trabajador debe recibir órdenes de una sola autoridad. Significa autoridad única.

- Unidad de dirección. Asignación de un jefe a cada grupo de trabajo que tenga el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales. Significa que los intereses generales priman sobre los de los trabajadores.
- Remuneración del personal. Debe existir retribución adecuada al personal de tal modo que le sirva de estímulo dentro de la organización.
- Centralización. Concentración de la autoridad en torno a la cúpula administrativa. Jerarquía organizacional, a quienes se obedece.
- Cadena escalar. Línea de autoridad que va del escalón más alto al escalón más bajo. Significa el principio de mando.
- Orden. Implica que cada cosa debe estar en su lugar, porque existe un lugar para cada cosa. Es el orden material y humano.
- Equidad. Lo justo, trato igual a todas las personas de acuerdo a las circunstancias. Evitar la desigualdad.
- Estabilidad del personal. La permanencia en el puesto de trabajo garantiza eficiencia y eficacia en los resultados. Por tanto evitar el despido.
- Iniciativa. Significa la capacidad del personal y directivos para visualizar un plan estratégico y procurar su logro eficiente.
- Espíritu de equipo. Está relacionado con la unión y armonía entre los integrantes sociales de la empresa, lo cual garantiza la fortaleza y potenciación de la empresa.

Desde esta perspectiva los principios de administración de Fayol, no funcionan si se aplican de modo aislado, sino que están entrelazados o relacionados para su aplicación conjunta.

GRÁFICO Nº 16: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA

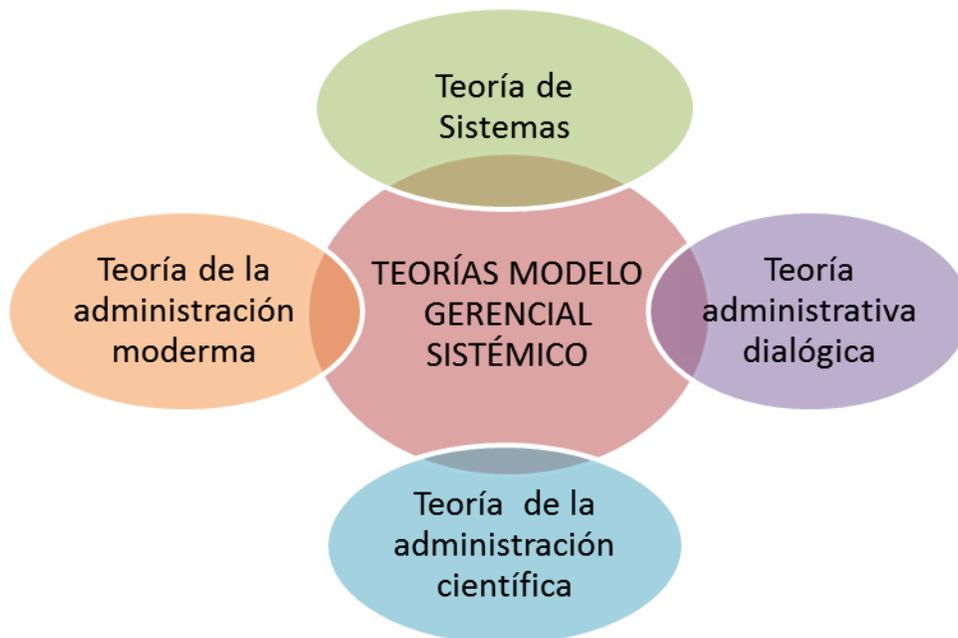


Fuente: Elaborado con base en Fayol (1979).

Si el problema (contradicción) de la investigación está concretado en baja calidad de gestión administrativa, frente a esta realidad o reto se interviene con la propuesta de modelo gerencial sistémico con el objetivo supremo de contribuir en la solución de la problemática mencionada. Pero hay que tener en cuenta que toda propuesta necesariamente está fundada en los conceptos, ideas y principios de las cuatro teorías: sistémica (Bertalanffy), administración científica (Taylor), administración moderna (Fayol), y

administración dialógica (varios). En este caso, la teoría no es dogma sino es la guía para la acción, teniendo en cuenta lo que dice Restituto (2002) “La investigación científica empieza y termina con la teoría”. En este sentido, no existe investigación sin teoría ni práctica, pues debe ser el resultado de la interdependencia y complementariedad entre la teoría y la práctica de lo expuesto; la teoría es el sistema de conocimientos que describe y explica, en este caso el objeto de estudio (proceso de gestión de administración educativa). Este marco de estructura conceptual es lo que da fundamento teórico a la propuesta formulada.

GRÁFICO Nº 17: TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN LA PROPUESTA



Fuente: Elaborado con base en Bertalanffy (1981); Habermas (1999); Taylor (1970) y Fayol (1979).

3.3.5 POSTULADOS

Los postulados, para nuestro caso, representan el fundamento, inicio o punto de partida de la acción humana en el saber y hacer de la administración educativa con el propósito claro de lograr los fines pre-establecidos. En buena cuenta son normas sistematizadas de valor genérico o aceptado por todos sin ninguna discusión porque contiene las premisas imprescindibles que se han identificado para el correcto funcionamiento del modelo. Por tanto se aceptan y aplican como tal en cualquier circunstancia, espacio y tiempo, con criterio y flexibilidad a la realidad concreta donde se aplique.

Rosental (1990) dice que “el postulado viene del latín *postulatum* que significa cosa requerida. Es un principio o proposición que se toma como punto de partida de una teoría científica, cuyo marco no necesita demostración. Se suele utilizar el término como sinónimo de axioma”. Por tanto, los postulados de administración son los principios, normas y fundamentos de la gestión administrativa, cuya aplicación adecuada necesariamente va a mejorar la administración.

A continuación, pasamos a sistematizar los postulados del modelo gerencial sistémico de administración educativa.

- **DIAGNÓSTICO.** Es un postulado del modelo que significa la realización de una investigación descriptiva interna y externa de la I.E. centrado en la situación y problemática actual y del pasado institucional, con el fin de conocer detalladamente el proceso y sus resultantes, sobre las que se debe actuar. En este caso, se debe disponer de datos o información procesada y cuantificada para el desarrollo de la planificación educativa, teniendo en cuenta que por regla general toda planificación no se puede concretar sin previo diagnóstico circunstancial y retrospectivo.

El término diagnóstico viene del griego *diagnosis* que significa conocimiento de una parcela de la realidad. Vendría a ser “un procedimiento metodológico por medio del cual se puede obtener una información o conocimiento sobre la situación o estado actual del desarrollo que tiene el fenómeno concreto que se analiza en un proceso interactivo de transformación (pronóstico) siguiendo el control y evaluación del mismo en un plazo de tiempo previsto”. Todo diagnóstico formal sistemático requiere de la elaboración de un plan, acto seguido de su ejecución, evaluación e informe correspondiente.

- PLANIFICACIÓN: Según Malagón (2007) “la planificación es un proceso metodológico creativo y continuo, flexible y participativo, mediante el cual la alta dirección y las fuerzas del poder obtienen información ágil, veraz, concreta sobre su cultura, filosofía y valores para la toma de decisiones sobre las innovaciones y reformas que orientan a la institución educativa a corto, mediano y largo plazo, para el logro de objetivos, misión, programas, y servicios que ofrece”. La planificación como principio de gestión administrativa, es un proceso de proyección en el que se prevé los medios, recursos, contenidos, estrategias y actividades a realizar, con el fin de alcanzar lo propuesto en los diferentes plazos inmediatos y de larga duración.

Las actividades de administración educativa, no son un trabajo artesanal, improvisado o empírico, sino que deben ser el resultado de una planificación metódica y sistemática, sustentada por principio en la ciencia de la administración, y toda planificación parte del colectivo educativo y concretándose a través de los resultados de la investigación científica.

- UNIDAD ENTRE EL PENSAR Y EL HACER. Esta unidad se define como el aspecto más significativo de la administración contemporánea en las escuelas e implica una concepción de principios y acuerdos consensuados que deben llevarse conscientemente a la práctica. De nada serviría que los acuerdos, planes, programas y otros instrumentos de gestión estén bien diseñados en el papel y desde las buenas intenciones, pero que no sean aplicados, llevados a la práctica, realmente ejecutados en el diario hacer institucional. En otros términos, la unidad de pensamiento y acción es la unidad indisoluble entre la teoría y la práctica. Llevar a la práctica las decisiones, acuerdos, disposiciones (leyes, reglamentos o similares) significa plasmar en los hechos y en las personas el *modus operandi*, los procedimientos y maneras de resolver los problemas y fortalecer permanentemente la gestión administrativa que es la condición necesaria para el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, por ende, la mejora del aprendizaje de nuestros estudiantes. En suma, el principio de unidad decir-hacer es una norma que se aplica para optimizar la gestión administrativa.

- DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN. Principio que refleja la ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especializaciones. Esto significa la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada personas al considerar su ubicación más adecuada para beneficio del individuo y de la empresa, pues en el sitio adecuado realizará su mejor rendimiento y contribución al funcionamiento de la organización. Para lograr esta situación, se debe observar e identificar las cualidades y aptitudes de cada uno de los trabajadores y de acuerdo a los resultados ubicarlos en los puestos de trabajo, de tal manera se logrará desempeñar personalmente y socialmente.

Todo esto está relacionado con la especialización de los integrantes de la institución que se debe entender como las posibilidades de cada individuo para dinamizar procesos institucionales o no sólo cumplir tareas específicas. Por ejemplo, un profesor de educación física debe ser organizador de las actividades deportivas, de igual forma un docente de la especialización de artes, puede organizar las actividades artísticas dentro y fuera del salón de clases (danza, música, dibujo, pintura, etc.)

En suma, la aplicación del principio de división del trabajo y especialización garantiza la optimización de la gestión administrativa.

- AUTORIDAD. El principio de autoridad es un factor necesario para la estabilidad y orden que deben reinar en la institución. Este se sustenta en la jerarquización o cadena de autoridad, donde los subalternos tienen que reconocer y obedecer a la autoridad legítimamente designada mediante elección democrática basada en sus cualidades, méritos y experiencia adquirida.

La organización institucional no es una situación anárquica, sino que sigue un orden gracias a la presencia de una autoridad a quien se le considera como una persona ideal para la conducción, organización, dirección y control del personal, porque está instrumentalizado de saberes teórico-conceptuales de la gestión administrativa, estrategias metodológicas en esta área y su aplicación.

Además, el gerente o director-a demuestra un liderazgo gerencial, consensuador, transformador de la realidad administrativa, carismático, democrático, digno de imitación y respetuoso con los subalternos.

El principio de autoridad significa poder que subordina los intereses personales a los intereses comunes, que rechaza el democratismo y el autoritarismo desde una administración integral y científica.

- ORGANIZACIÓN. La organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, según Chiavenato (2012) “la organización es la determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directivas, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”. La organización incluye a los seres humanos así como a los aspectos materiales que configuran la institución, por ello toda organización del nivel macro y micro están conformadas por elementos concatenados, conectados, en proceso de interacción e interrelación, como dice Fayol (1979) “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Lo cual significa la importancia de asignar ordenamiento a sujetos y cosas, bajo una estructura clara de grupos, comisiones, etc. para las personas, donde cada componente desempeña una determinada función, que se ha visto necesaria. Así como una organización de espacios, objetos, tiempos y procedimientos de inventario.

La institución educativa es una organización compleja y sistémica, es decir que es una organización mayor dentro de la que se ubica la organización menor que es la gestión administrativa, dimensionada en tres sectores: gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y gestión de recursos financieros, para todos ellos debe existir un ordenamiento estricto, fácil de comprender y manejado por todo el personal administrativo y docente para ser comprendido, interiorizado y ayudado a mantener en conjunto.

- CONTROL Y EVALUACIÓN. “El control es el proceso de evaluación del proceso y resultados logrados. En donde se comparan los resultados de las acciones implementadas en el proceso de gestión con las metas en el proceso de planeamiento. Se deben tener en cuenta los desvíos y se realizan los ajustes que correspondan al proceso de planeamiento y/o gestión de tal forma que se genere una retroalimentación (Herrera y Ballena, 2014). Esto implica la comparación entre los objetivos planificados con los resultados logrados en el trabajo de gestión administrativa que permite la toma de decisiones con el fin de realizar las correcciones necesarias.

Por otro lado, la evaluación del personal y de los materiales es una necesidad administrativa que consiste en percibir el desempeño del personal, cuyo resultado permitirá la emisión de juicios de valor “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2012). Así mismo, se presenta la necesidad de valorar los bienes, materiales, de servicios, equipos, infraestructura, mobiliario, etc. con la finalidad de reparar, dar de baja y adquirir nuevas unidades.

- COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN. La coordinación “es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando a cada sector o individuo su máxima contribución a este todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales del organismo” (Calero, 1995). Una coordinación entre directivos, jefes de grupo o comisiones, o Inter grupos es una necesidad de primer orden, porque ningún estamento o componente de la gestión administrativa actúa aisladamente, sino que coordina los trabajos a

realizarse con otras instancias para alcanzar los objetivos establecidos.

Toda coordinación se viabiliza mediante la comunicación, considerada como “el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información, puede ser oral o escrita, utilizando como código el lenguaje. También la comunicación no verbal se realiza mediante gestos visuales y símbolos; también puede realizarse a distancia mediante escritura, teléfono o internet” (Chiavenato, 2012).

En suma, la coordinación y la comunicación constituyen principios cuya aplicación definitivamente mejora la calidad de la gestión administrativa.

- PARTICIPACIÓN. Ander-Egg (1976) dice “participar como indica la etimología del término, es formar parte de una cosa. Y además decimos activamente, puesto que no se trata de estar en algo, sino de decidir en algo”. El colectivo educativo es el mismo sistema organizacional, en la que por principio de jerarquía está la dirección y los subalternos (trabajadores) docentes, auxiliares, estudiantes y padres de familia. Es decir, una organización piramidal es donde el gerente está encima del colectivo como máxima autoridad de decisión, pero no significa que sea el único que decide, pues la administración educativa debe generar la expresión o participación del colectivo que en la gerencia educativa tiene voz y voto en los acuerdos y tomas de decisiones, de tal manera se desarrolla una dirección y administración democrática y se evita el burocratismo y el autoritarismo. Es decir, se postula por la dirección colectiva o sea la democracia directa (centralismo democrático).

En consecuencia del principio de participación del colectivo educativo, su aplicación apropiada garantiza la optimización de la gestión administrativa.

GRÁFICO Nº 18: MAPA DE PRINCIPIOS DEL MODELO GERENCIAL SISTEMICO



Fuente: Elaboración propia.

3.3.6 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO GERENCIAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“El modelo es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considere esenciales y los sistematiza (...) el modelo teórico contiene las relaciones esenciales de dicho objeto que se propone alcanzar, es decir, el modelo trata de refractar la realidad, pero de acuerdo con la intención del

investigador sobre la base de su propia visión previamente formada” (Álvarez, 2002).

La palabra gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa *managment* que significa administración, y al que administra en inglés se le denomina *manager*, que es gerente o administrador.

Soto (2008) dice que la “gerencia es el proceso a través del cual orienta y se conduce la labor del docente y administrativa de la escuela y su relación con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los vínculos de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de sus miembros hacia la concreción de propósitos comunes”. El modelo gerencial sistémico es una herramienta propositiva fundada en los aportes de las teorías científicas como son: la teoría de sistemas de Bertalanffy; la teoría científica de la administración de Taylor, la teoría clásica de la administración de Fayol; y la teoría de la administración dialógica y los principios de la administración, cuyo objetivo principal es alcanzar la mejora de la calidad de gestión administrativa en todas sus dimensiones (gestión de recursos humanos, financieros y materiales).

Se puede decir que el modelo gerencial sistémico es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr propósitos preestablecidos a través de una organización y comunicación eficiente, con una estimulación y motivación permanente al personal que labora mediante contenidos seleccionados y el uso de estrategias adecuadas.

La gerencia sistémica preconiza la unidad, funcionalidad y contrariedad y, a la vez, la totalidad institucional relacional donde tiene que plasmarse también el liderazgo directoral, la planificación, la organización, la descentralización y la democracia. Estas son las condiciones necesarias de una gerencia

sistémica y debe cumplir con las funciones de: planificación, organización, dirección, control y supervisión.

El modelo gerencial sistémico está asociado indisolublemente con la gestión administrativa. El término gestión es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como planificación, ejecución, dirección central, usado en los 60 en EU y en los 70 en Reino Unido; sólo a mediados de los 80 en América Latina. Se caracteriza por la relación entre teoría y práctica en el marco de la interdisciplinariedad, según Cassaus (2000) “es la comprensión e interpretación de los procesos de acción humana en una organización”. Para Gimeno (1992) “la gestión es considerada como un conjunto de servicios que prestan las personas dentro de la organización”. En este caso en la organización educativa, es decir, concretado en una escuela.

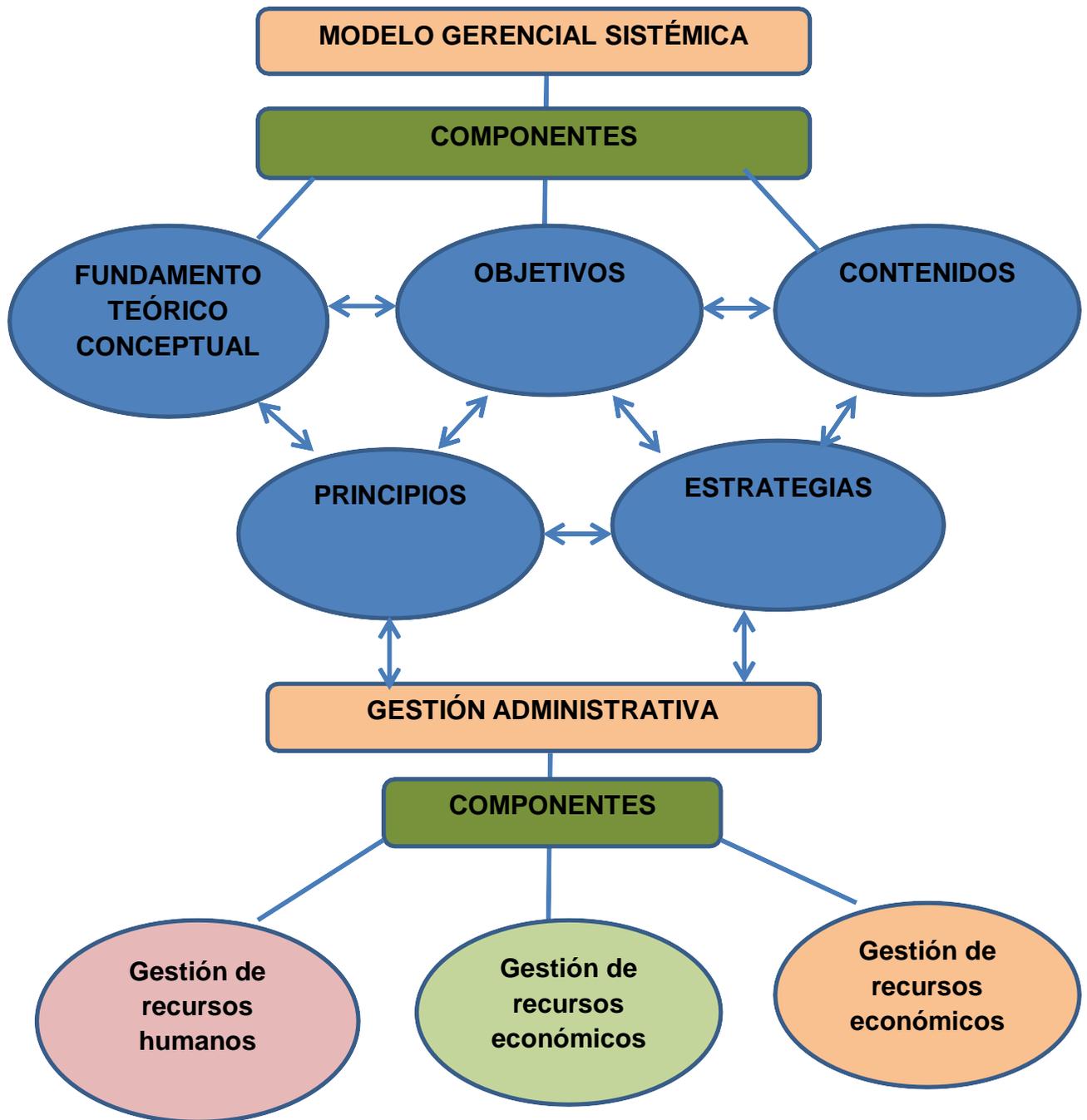
Existen diversas maneras de concebir la gestión como la articulación de los componentes, la interacción entre ellos, o simplemente su organización. Para esta perspectiva la gestión administrativa es la capacidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar, articulando todos los componentes para alcanzar los objetivos deseados (el mejoramiento de servicios educativos). La gestión administrativa está dimensionada en tres campos de acción. Gestión de recursos humanos: implica procesos, conexiones e interacciones como incorporación del personal, desarrollo personal, condiciones laborales, evaluación del personal, entre otros. La gestión de recursos materiales: implica ver el problema de almacenamiento, inventariado, sistema de organización y abastecimiento. Y, por último, la gestión de recursos financieros o económicos: tiene que ver con el presupuesto, la contabilidad, la tesorería y el libro de caja.

En suma, el modelo gerencial sistémico básicamente es una función administrativa de carácter profesional inherente al cargo directivo. En consecuencia, el ejercicio de dicho cargo implica tener una serie de

cualidades y aptitudes adquiridas de saber y hacer personales, que favorezcan significativamente la actuación eficiente y eficaz del puesto que ocupa, de tal forma que eleve la calidad de los servicios educativos.

El enfoque gerencial considera a la escuela como una empresa de servicios. Si esto es así, entonces concebimos a la empresa educativa como una sociedad integrada por personas que se organizan para alcanzar los objetivos educacionales que van a satisfacer las necesidades del mercado de consumo intelectual. En este sentido, la I.E. es una empresa, una organización de personas (directivos, docentes, estudiantes, administrativas, padres de familia) que ponen esfuerzo y voluntad con la finalidad de producir servicios educativos, por ende, los resultados sean óptimos que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes de tal manera, sea también una contribución esperada en el desarrollo social, de nivel local, regional y nacional.

GRÁFICO Nº 19: COMPONENTES Y RELACIÓN ENTRE EL MODELO GERENCIAL SISTÉMICO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



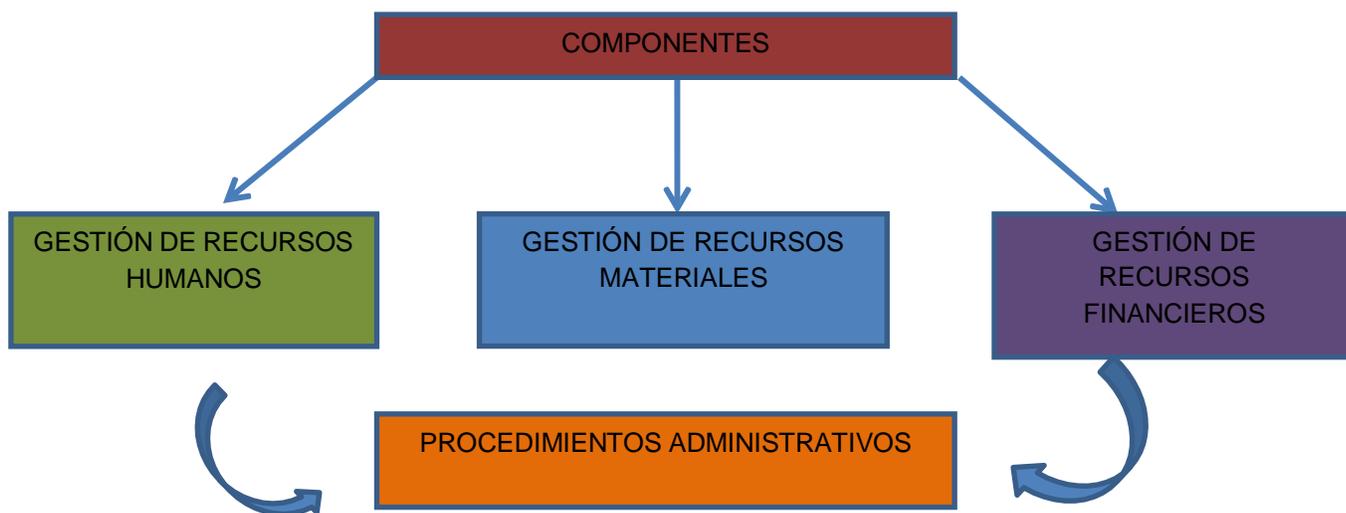
Fuente: Elaborado con base en Chiavenato (2004); (Bertalanffy (1981); Habermas (1999); Taylor (1970) y Fayol (1979).

3.3.7 ESTRUCTURA DE LOS CONTENIDOS

Los contenidos de la gestión administrativa constituyen los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes adquiridas que sirven para administrar adecuadamente una I.E., Álvarez (2002) señala que “en contenido habitan tanto las habilidades como los conocimientos (...) los conocimientos son los productos de las ciencias, que se obtienen al profundizar sobre el objeto de estudio, que limita un sector del mundo para modelarlo, al comprenderlo y transformarlo, las habilidades recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto y, en su sistematicidad, lo capacitan. Ambos componentes del contenido están íntimamente vinculados, el desarrollo de las habilidades requiere de conocimiento y los conocimientos dependen de las habilidades a desarrollar”. A esto agregamos los factores valorativos (actitudes, emociones, sentimientos) porque el ser humano presenta tres cualidades adquiridas, saberes, haceres y sentires (conocer, hacer y sentir).

La gestión administrativa está dimensionada en: gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y gestión financiera, todos estos aspectos son interdependientes y complementarios formando una totalidad sistémica funcional.

GRÁFICO Nº 20: COMPONENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaborado con base en Chiavenato (2004).

A. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Conceptualización
- Principios
- Componentes:
 - Incorporación del personal (requerimiento, inscripción, evaluación de méritos, pruebas de selección)
 - Desarrollo personal (desarrollo académico, desarrollo técnico profesional)
 - Condiciones laborales (licencias, premiaciones, amonestaciones, faltas, inasistencias)
 - Evaluación de personal (evaluación académico-profesional, evaluación de desempeño profesional)

B. GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

- Conceptualización
- Recursos materiales
 - Bienes
 - Servicios

C. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

- Conceptualización
- Gestión de recursos financieros
 - El presupuesto (gastos, principios presupuestarios, proceso o ciclo presupuestario)
- Contabilidad y tesorería
- Libro de caja

El conocimiento y aplicación de contenidos garantiza la calidad de gestión administrativa, dicha aplicación requiere de la selección y concreción de multiestrategias, procedimientos y actividades apropiadas en el marco de modelo de gestión gerencial sistémica.

3.3.8 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

“Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego *strategos*, que significa ciencia de la guerra, de lo que puede deducirse que la estrategia implica el diseño de un plan previo con el propósito de alcanzar un objetivo determinado, la estrategia se considera como una guía de acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar, en este sentido, y a diferencia de las técnicas, son siempre conscientes e intencionales y están dirigidas a un objetivo determinado” (García, 2006).

En este sentido, la estrategia significa la concepción que dirige un sistema orgánico de acciones para alcanzar un objetivo deliberado previamente. Pérez (1995) afirma que el concepto estrategia hace referencia a un conjunto de acciones que se proyectan y se ponen en marcha en forma ordenada para alcanzar un determinado propósito. En este caso, alcanzar la calidad de gestión administrativa en las tres dimensiones o componentes que se han mencionado. El aspecto metodológico está relacionado con la manera de “dirigir determinado proceso de modo eficiente y eficaz para alcanzar resultados deseados y tiene como objetivo darnos estrategias a seguir en el proceso (...) el cual está conformado por una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí” (Cruz, 2005). En este sentido, las estrategias metodológicas constituyen un sistema de acciones diseñadas con el propósito de alcanzar una gestión administrativa de calidad productiva e impactante, lo cual implica el mejoramiento de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta que una buena gestión administrativa de hecho mejorar la calidad educativa por ende del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Toda estrategia para dinamizar el logro del objetivo que persigue tienen que ser respaldada por una serie de actividades conscientes realizadas por los actores educativos (directivos, docentes, administrativos y servicios) que se caracterizan por “la interacción sujeto con el objeto (...) al desarrollarse la actividad del hombre se diferencia de forma externa e interna. La primera se compone de actos específicos que el hombre realiza con los objetos reales valiéndose de los movimientos de brazos, piernas y dedos. La segunda se produce por medio de la mente por medio de las acciones intelectuales” (Rosental, 1990). Esto significa pensar y hacer, ayudados por el componente afectivo (emociones, sentimientos, voluntades, convicciones y actitudes).

A. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES

- Problema: ¿Cómo lograr?
- ACTIVIDADES:
 - La gerencia sistémica diagnostica periódicamente el estado de iluminación, ruido, temperatura, humedad del ambiente de trabajo-estudio.
 - A partir de los resultados del diagnóstico renueva y adquiere los elementos que faltan como medida de prevención.
 - Toma medidas preventivas de accidentes, robos, incendios, mediante la instalación de extintores y vigilancia permanente por el personal de servicio.
 - Hace cumplir los derechos que deben gozar los trabajadores que son respaldadas por disposiciones legales (licencias por diversos motivos debidamente justificados).
 - Propician la higiene laboral, implica mejorar la limpieza de baños, encargando al personal de servicios se realicen actividades y se concientice a todo el personal la práctica de una cultura higiénica.
 - Promover una adecuada medicina laboral proyectándose plan de primeros auxilios, enfermería y planes de salud ocupacional.

B. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

- Problema: ¿Cómo mejorar?

- ACTIVIDADES:

- Determinar la necesidad de cubrir el cargo o puesto, a partir del presupuesto económico fijado por el empleador estatal o, en todo caso, que la I.E. cuente con presupuesto propio.
- Convocan a través de los mecanismos adecuados (medios de comunicación), comunicando la plaza(s) precisa(s) existentes de contrato o nombramiento de personal.
- Inscriben a los postulantes interesados lo que implica la solicitud, el registro y presentación del currículum vitae de los interesados por las plazas convocadas.
- Evaluación de los méritos de los postulantes, es decir la valoración y calificación de los documentos presentados centrados en la experiencia, la acreditación técnica, profesional, preparación académica y producción intelectual.
- Sometimiento a exámenes especiales a los postulantes aptos, dirigidos a valorar y calificar capacidades específicas (razonamiento matemático y verbal, cultura pedagógica y solución de casos).
- El proceso de incorporación de nuevos trabajadores debe ser evaluados por la comisión especial, elegida democráticamente. Dicha comisión debe ser presidida por el director e integrada por un representante de los docentes y los administrativos. El proceso debe basarse en el principio de la meritocracia y capacidades donde no habrá espacio-tiempo para ningún favoritismo u otras irregularidades.

C. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL

- Problema: ¿Cómo lograr?

- ACTIVIDADES:

- Diagnosticar la necesidad de capacitación, actualización y perfeccionamiento de los docentes y administrativos, a través de este procedimiento determinar las debilidades presente y determinar los temas a desarrollarse.
- Determinar en Asamblea General la realización de la capacitación como un plan continuo e integral. Esto significa por lo menos determinar una jornada mensual de una duración mínima de 3 horas, con ponentes internos y externos. Los eventos a realizarse serán con autorización de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), certificados y acreditados por ambas instituciones.
- La capacitación está a cargo de una comisión ad-hoc, presidida por el director. La comisión organizadora estructura el cronograma, las actividades y provisiones de recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera la capacitación del personal se hace durante todo el año a cargo de esta comisión.
- La gerencia sistémica (materializada en el gerente o director) realiza las motivaciones y sensibilizaciones necesarias para los docentes en cuanto a la necesidad de capacitación técnico-profesional o en especializaciones universitarias (actualización y perfeccionamiento del dominio metodológico y procedimental que implica el accionar profesional del maestro y del dominio operativo de la labor del personal administrativo).
- El gerente sistémico realiza motivaciones y sensibilizaciones a los docentes para su desarrollo académico mediante estudios de posgrado (maestría-doctorado) que están referidas a la actualización del dominio cognoscitivo, de las habilidades y destrezas del administrativo.
- Con los ingresos propios la escuela procurará adquirir materiales bibliográficos de procedencia extranjera y nacionales de diversos contenidos básicamente de pedagogía, didáctico, curricular,

epistemológico, metodológicos, de investigación educativa o administrativa. De tal manera se va incrementando la biblioteca de la escuela con nuevos materiales. Así mismo, se va fomentando el hábito de la lectura en el colectivo educativo.

D. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

- Problema: ¿Cómo mejorar?
- ACTIVIDADES:
 - Evalúa a los docentes y administrativos en forma periódica e integral (cognitiva, capacitiva y valorativa) mediante las técnicas de observación, entrevista y pruebas escritas, utilizando los instrumentos con sus indicadores correspondientes.
 - Evalúa la entrada, proceso y resultados del desempeño del personal. Asimismo, se permiten las modalidades evaluativas de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. Todo proceso y modalidad evaluativos son resultado de planificación que responde a las preguntas: qué, por qué, para qué, cómo y dónde evaluar.
 - Se evalúan las actuaciones o desempeños (práctica) realizados en el aula, cuando se trata de evaluación docente se debe valorar la calidad de programación curricular, la motivación para el aprendizaje, la organización, la dirección didáctica, el uso de materiales, el dominio de contenidos, las formas de evaluación y los resultados logrados. Así mismo, toda la documentación técnico-pedagógica (carpeta pedagógica), el cumplimiento de las reglas o normas legales dadas. Por otro lado, la evaluación tendrá alcance del trabajo con los padres-madres de familia, en el cumplimiento de trabajo en las comisiones de las que forman parte.

- La evaluación de administrativos y de servicio estará enfatizada en la eficiencia y eficacia del desempeño, la disciplina, la participación, el cumplimiento y la responsabilidad en todas sus funciones asignadas, el respeto, el reconocimiento y la aplicación apropiada de las normas establecidas.
- Finalmente, se deben valorar los estudios técnico-profesionales, es decir las especializaciones de los docentes, también los estudios académicos de posgrado (maestría y doctorado), como también la producción intelectual (libros, guías didácticas, artículos, monografías educativas) entre otros, la experiencia profesional (años de servicio, cargos, reconocimientos por la institución y otros, legalmente aprobados).

E. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES

- Problema: ¿Cómo mejorar?
- ACTIVIDADES:
 - Los directivos en cada Asamblea General que se realiza o en toda ocasión apropiada, hace tomar consciencia al colectivo educativo sobre la necesidad de valorar y actuar en base a las normas o reglas legales dadas en la I.E. y a los que vienen del exterior, o sea instancias superiores (UGEL; GRA; MC), teniendo en cuenta que las normas son uno de los medios que permiten la unificación institucional (clima institucional).
 - La gerencia sistémica debe reproducir las normas que existen y a los que llegan a alcanzar a los usuarios (docentes, administrativos) la constitución del estado, la Ley General de Educación, el reglamento interno de la I.E., el Manual de funciones, normas o directivas de inicio de clases, término del año académico escolar. Asimismo,

aplicar los principios del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular (PCC).

- El gerente debe estimular mediante premios a los que cumplen con aplicación de las normas y así mismo la llamada de atención o amonestaciones a los que las infringen.

F. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

- Problema: ¿Cómo mejorar?

- ACTIVIDADES:

- Con respecto a bienes y servicios, el gerente en todas ocasiones pertinentes como reuniones de Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, advierte y sensibiliza al personal docente y administrativo, quienes, a su vez, hacen extensivo el mensaje a sus estudiantes y padres-madres de familia, la importancia del cuidado, el buen uso y la conservación del mobiliario, equipos, libros, e infraestructura, bajo responsabilidad en caso de deterioro y pérdida.
- En torno a la infraestructura la función de la administración implica la adquisición o construcción, mantenimiento y seguridad. Si se trata de construcciones de ambiente físico (aulas, campo deportivo y similares) tiene que tener en cuenta las dimensiones, la calidad, la localización y la disponibilidad (terrenos saneados jurídicamente) y el proceso de construcción debe pasar por las siguientes etapas: diagnóstico, planeamiento, presupuesto y licitación; adjudicación y contrato; ejecución y supervisión; y, recepción y liquidación.
- Con respecto a los servicios, el gerente tiene que administrar la prestación de servicios de terceras personas, es decir que debe atender adecuadamente las prestaciones laborales de los trabajadores de planta (docente y administrativos) como las terceras personas que brindan a la I.E. servicios puntuales. Se trata de

medios no tangibles que se miden en razón del tiempo o resultado producido.

G. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO O APROVISIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

- Problema: ¿Cómo mejorar?
- ACTIVIDADES:
 - El gerente educativo tiene que identificar las necesidades de bienes y servicios que la I.E. requiere, es decir, implica el proceso de adquisición que es la forma de obtener bienes y servicios, incluyendo las donaciones. En todo esto tiene que basarse en el Reglamento Único de Adquisiciones, que permite el suministro de bienes y prestación de servicios no personales del sector público.
 - El gerente tiene en cuenta las tres modalidades de adquisición: licitación pública, concurso público y adjudicamiento directo, donde la primera y la tercera deben ser consideradas con mayor relevancia para este caso. La licitación pública tiene que ver con la construcción de infraestructura y adquisición de medios y materiales; y su ejecución está a cargo del Ministerio de Educación y por sus órganos intermedios. En la adquisición de bienes y servicios debe tener en cuenta los siguientes criterios: calidad de mercadería o producto; precio; durabilidad; requerimiento técnico específico y tiempo de entrega de mercadería.

H. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA INFORMACIÓN, NEGOCIACIÓN Y PRESERVACIÓN

- Problema: ¿Cómo mejorar?
- ACTIVIDADES:
 - El gerente educativo debe tener en cuenta que la información requiere programación de requerimiento, catalogación, provisión, registro de proveedores y control de bienes y servicios. Por otro lado,

el gerente debe formalizar y consolidar la tenencia y disponibilidad de bienes y servicios en torno a las necesidades previstas y capacidad económica de la I.E. para lo cual tiene en cuenta la adquisición (compra) y recuperación (en caso de robo, pérdida u obsolescencia).

- El gerente debe tener en cuenta la utilización y preservación, así como empleo final adecuado de bienes y servicios, que implica el proceso de abastecimiento, mantenimiento, seguridad, distribución y disponibilidad final de los mismos. El requerimiento de bienes y servicios son explicitados en solicitudes y peticiones (pedidos de comprobante de salida).

I. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE ALMACEN

- Problema: ¿Cómo mejorar?

- ACTIVIDADES:

- El gerente educativo considera que el almacén es el ambiente o establecimiento donde se guardan los bienes adquiridos para la I.E. Lo cual debe pasar por el siguiente flujo de circulación, teniendo como punto de partida la recepción y ordenamiento, que tiene que ver con la verificación del producto que se hace con la guía de remisión. Acto seguido, es el ingreso que se da con la firma de la guía de remisión de mercadería.
- El gerente tiene que tener en cuenta la distribución y control diario y mensual, y todo ello debe estar conectado con las actividades de: registro y control; almacenamiento; mantenimiento y seguridad; distribución, disposición y reparación de bienes.

J. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA

- Problema: ¿Cómo mejorar?

- ACTIVIDADES:

- El gerente debe estar versado sobre las funciones del Sistema Nacional de Contabilidad, es decir sobre las normas del Sistema Administrativo de Contabilidad, como: las estrategias metodológicas contables (autorización y registro de operaciones); empleo de formularios prenumerados (establecimiento permanente de registro y formularios); documentos sustentatorios (documentos debidamente argumentados); verificación externa (verificar la autenticidad de los documentos); valuación y depreciación (determinación del valore de un bien material como activo fijo y registro de cada uno); conciliación de saldos (conciliación de cuentas por cobrar); y, el arqueo de fondos y valores. Tenemos que tener en cuenta que el gerente no es un profesional en contabilidad, lo que no lo exime de la adquisición de conocimientos básicos de la cultura contable.
- Por otro lado, el gerente tiene que tener en cuenta los elementos básicos del funcionamiento de la tesorería. Por ejemplo la unidad de Caja (centralidad de unidad de recursos de la I.E.); uso del fondo fijo para caja chica (fondo disponible en la I.E.); arqueos sorpresivos (se levantarán actas de arqueos); uso del sello fechador pagado (en cualquier desembolso económico se aplicará el sello).

K. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE PRESUPUESTO

- Problema: ¿Cómo mejorar?

- ACTIVIDADES:

- El gerente tiene la capacidad de captar o solicitar recursos económicos acudiendo a diferentes instituciones públicas (Estado) y

privadas (empresas, instituciones) mediante proyectos de inversión en bienes y servicios, así mismo tiene la capacidad de generar los propios recursos mediante una serie de actividades programadas y con la participación activa del personal de la I.E. Asimismo, hay un ingreso de vacaciones, prestación de servicios, matriculas, certificados, traslados, alquiler de kiosco. El gerente debe tener la voluntad y capacidad de gestionar las fuentes particulares de donación de empresas privadas, instituciones, personas y familias.

- Por otro lado, este punto está referido no solo a ingreso de recursos económicos, sino también está relacionado directamente con los gastos o egresos realizados en la adquisición de bienes y pago de servicios en la I.E. Como bienes corrientes (materiales didácticos, impresiones, copias, útiles de escritorio, reparaciones y adquisición de mobiliario, maquinaria y equipos, pintado de paredes, etc.) Frente a esta realidad el gerente educativo, tiene la capacidad de gastar en lo necesario, sin excesos ni malversaciones, el dinero teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos financieros. Todo gasto realizado es por acuerdo del personal y debe quedar bien documentado.
- El gerente posee conocimientos básicos acerca de los mecanismos de ingreso y gastos realizados en la adquisición de bienes y servicios. Lo cual parte del principio de presupuesto que tiene que ser diseñado o elaborado. Por consiguientes tiene que saber recorrer los siguientes pasos: programación del presupuesto (necesidad de una programación metódica y sistémica); formulación del presupuesto (valoración de ingresos y gastos para conseguir los objetivos y metas, el cálculo de gastos y estimación de ingresos); aprobación del presupuesto (aprobado por decreto directoral de la I.E.); ejecución del presupuesto (ejecución de gastos, ingresos, y registro en libro de caja), teniendo en cuenta que la ejecución del

presupuesto debe empezar y terminar en el mes de diciembre de cada año; evaluación del presupuesto (se evalúa el balance final de ingresos y gastos; la ejecución de metas, bienes de servicio y bienes de capital; y, las desviaciones en metas, bienes, servicios, bienes de capital).

L. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE LIBRO DE CALA

- Problema: ¿Cómo mejorar?
- ACTIVIDADES:
 - El gerente tiene conocimientos básicos del manejo del libro de caja, de los aspectos como: los ingresos se sustentan con recibos numerados con sello de la I.E. y visto bueno del responsable de manejo de cuentas; los egresos se deben sustentar con boletas y/o recibos, para aquellos gastos para los cuales no es posible la obtención de facturas o boletas.
 - El gerente tiene conocimiento de cómo se registran los ingresos y egresos en la I.E. Estos aspectos son los siguientes: en el orden cronológico los ingresos se deben registrar en folio siguiendo el libro; los egresos se registran en folio derecho del libro de caja; el saldo se arrastra como si fuera saldo inicial para el mes siguiente; el libro de caja debe ser firmado por el responsable de cuentas; el cierre de libro de caja debe realizarse mensualmente.

GRÁFICO Nº 21: INTERRELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaboración propia.

Las once estrategias con sus respectivas actividades tienen como objetivo contribuir en la mejora de la gestión administrativa en sus dimensiones: administración de recursos humanos, de recursos materiales y de recursos financieros, en una medida propositiva frente al desafío de la baja calidad de gestión administrativa de la I.E. indicada. Las estrategias expuestas no funcionan de manera independiente pues todas ellas son interdependientes entre sí y se

complementan mutuamente. Todas ellas constituyen una totalidad diferenciada basada en los aportes de las teorías científicas de la administración (administración sistémica de Bertalanffy, administración científica de Taylor, administración moderna de Fayol, y en el enfoque de la administración dialógica de varios autores).

De lo dicho, cabe decir que los autores consideran el sistema de estrategias como una aproximación a la realidad, que es susceptible de mejora y perfeccionamiento, pero válido en el aspecto temporo-espacial como Mariátegui decía: “ninguno de estos ensayos está acabado, no lo estarán mientras yo viva, piense y tenga algo que añadir a lo por mi escrito, vivido o pensado”.

CONCLUSIONES

Las conclusiones formuladas son la derivación del estudio realizado, estrictamente relacionadas con la hipótesis y los objetivos y planteados.

- Los resultados de la encuesta aplicada al personal trabajador demuestran que existe una baja calidad de gestión administrativa en la I.E. de secundaria “El centenario” del distrito Patambuco, de la provincia de Sandia – Puno, lo cual se manifiesta en las dimensiones de: administración de recursos humanos, administración de recursos materiales y administración de recursos financieros.
- El modelo teórico y la propuesta fundada en las teorías: sistémica de Ludwing Von Bertanaffy; administración científica de Frederick Taylor; la administración moderna de Henri Fayol, y el enfoque de administración dialógica, constituye nuestro aporte y respuesta resolutive a la problemática de la gestión administrativa de la I.E mencionada.
- Las estrategias metodológicas del Modelo Gerencial Sistémico, constituyen medios de gran valía para la viabilización práctica de la gestión administrativa en sus dimensiones: administración de recursos humanos, administración de recursos materiales y administración de recursos financieros.

RECOMENDACIONES

- El Modelo Gerencial Sistémico y la propuesta expuesta en este trabajo de tesis, es de suma importancia y debe ser valorado y adoptado en los diferentes espacios de administración educativa que presentan similar situación problemática.
- Se recomienda a los estudiantes de administración educativa que trabajen con el paradigma investigativo socio-crítico y propositivo, pues es el que requiere la región y el país. De tal modo que se dejen de lado los modelos tradicionales (descriptivista, explicativista y verificacionista).
- El presente trabajo de tesis es un estudio aproximativo pero con importante validez; por tanto, se recomienda a la comunidad investigadora de la problemática de administración educativa que sigan esta línea teórico-metodológica con nuevos estilos y creatividad, sustentándose en los principios de la ciencia social contemporánea.

REFERENCIAS

- ALVARADO, José. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.
- ALVARADO, Otoniel (1990). Administración de la educación. Editorial Supergráfica, Lima.
- ÁLVAREZ, C (2002). Metodología de investigación científica. Editorial Quipus, Bolivia.
- AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1976). Trabajo social como acción liberadora. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- ARNOLD, M. OSORIO, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. En Revista Cinta moebio, N° 3, Pp. 40-49.
- AUSTIN, Tomás (2004). Teoría de sistemas en ciencias sociales. (Ensayo) Chile.
- BARBA, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. En Revista Gestión y estrategia. Núm. 38, Julio-Diciembre, 2010.
- BCRP (2015). Caracterización del departamento de Puno. Consultado en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/Puno-Characterizacion.pdf>

- BERTALANFFY, Ludwing Von (1981). Teoría general de sistemas. Fondo de Cultura Económica, México.
- BUNGE, M. (1980). Epistemología. Editorial Ariel, Barcelona.
- BUSTOS, A (1986). Investigación educativa. Editorial Pueblo y Educación, Cuba.
- CALERO, Mavilo (1995). Administración educativa. Editorial Abedul, Lima.
- CAMPOS, S. Y LOZA, P. (2011). Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa. Trabajo de grado. Universidad Técnica del Norte, España.
- CASASSUS, J. (2000). Acción de práctica y teoría de gestión. Editorial Norma, Colombia.
- CASTELLS, M. (1999). Sociedad red. Editorial Siglo XXI, México.
- CHAO, Lee (1980). Investigación básica socioeconómica, Editorial Horizonte, Lima.
- CHIAVENATO, Idalberto (2012). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill, México.
- CRUZ, S. (2005). Una reflexión sobre la metodología de la investigación científica, Fondo FCHSE – UNPRG, Lamabayeque.
- CROSBY, Phil (1998). Dinámica gerencial. McGraw Hill. México.

- DRAE (2015). Diálogo. Real Academia de la Lengua Española. Madrid, España.
- DRUCKER, Peter (1998). La gerencia de empresas. Editorial Edhasa. Barcelona, España.
- DRUCKER, Peter (1997). Sociedad poscapitalista. Editorial Norma, Bogotá.
- DRUCKER, Peter (1993). Gerencia por resultados. Editorial Harper Collins.
- FAYOL, Henri (1979). Administración Industrial y General Editorial Herrero Hermanos Sucs. México D.F.
- FIALLO, J. CEREZAL, J. Y HEDESA, I. (2008) La investigación pedagógica una vía para elevar la calidad educativa. Editorial Pueblo y Educación, Cuba.
- FUKUYAMA, Francis (1992). El fin de la historia y el último hombre. Editorial Planeta, Barcelona.
- GARCÍA, L. (2006). Psicología cognitiva, UNMSM, Lima.
- GARZON, Clara (2011). Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- GILBES, F. (2015). El método científico. Consultado en: http://gers.uprm.edu/pdfs/metodo_cientifico.pdf

- GIMENO SACRISTÁN, José (1992). “Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores”, en Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlan (Comp.) La Gestión Pedagógica en la Escuela. Santiago, Chile, UNESCO-OREALC.
- GÓMEZ, S. (2012). Metodología de la investigación. Red de tercer Milenio. México.
- HABERMAS Jurgen (1999). Teoría de la acción comunicativa. Vol I. Editorial Taurus. España.
- HITT, Michael (2006). Administración. Novena Edición,, Pearson Educación, Buenos Aires Argentina.
- HERRERA Y BALLENA DE LA CRUZ (2014). Gestión educativa. Fondo Editorial FCHSE – UNPRG, Lambayeque.
- INSTITUTO DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS (1988). Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- KEMIS, Stephen. (1988). El currículo más allá de la reproducción. Editorial Morata, España.
- KOONTZ, Harold (1994). Elementos de Administración. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México.
- LEGER, M. (2005). Epistemología. (Ensayo), Bogotá.
- LLANTADA, M. (2005). Enseñanza problémica de filosofía. Palacio de Convenciones, La Habana.
- LYOTARD, Jean François (1987). La condición posmoderna: informe sobre el saber. Ediciones Cátedra, Madrid.

- MALAGÓN, Félix (2003). Planificación institucional en la educación. Un reto estratégico de cambio para los gerentes educativos innovadores. Panamericana editorial, Bogotá.
- MARIÁTEGUI, J. C. (1980). Siete ensayos de la interpretación de la realidad peruana. Editorial Amauta, Lima.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2001). Manual de Gestión para los directores de las Instituciones Educativas, Lima.
- MINZBERG, Henry (1984). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel, Barcelona.
- MONJE, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Neiva. Colombiana.
- MORIN, Edgar. (2000) Epistemología de la complejidad. (Ensayo) Bogotá.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANDIA (2015). Provincia de Sandia. Consultado en: <http://www.munisandia.gob.pe/>
- O´CONNOR, I. Y MC DERMOTT, I., (1998). Introducción al pensamiento sistémico. Editorial Urano, Barcelona, España.
- OLIVEIRA, DA SILVA Reinaldo (2002). Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. México D.F.
- PÉREZ, E. (1996). Gestión y supervisión educativa. Derrama Magisterial, Lima.
- PRINGOGINE, Y. (2000). El fin de la certidumbre. (Ensayo) España.

- QUINTANA TEJERA, L. (2007). Métodos y técnicas de investigación 1. McGrawHill. México.

- RESTITUTO, S. (2002). Cómo elaborar una tesis doctoral. Editorial Morata. España.

- ROSENTAL, M. (1990). Diccionario filosófico. Editorial Pueblos Unidos, Buenos Aires.

- RUIZ, R. (2007). El método científico y sus etapas. México.

- SALLENAVE, Jean-Paul (2016). LA GERENCIA INTEGRAL. Consultado en: http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/2/ae/L_11_01_la_gerencia_integral.pdf

- SALINAS, P. J. (2015). Metodología de la investigación científica. Consultado en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34398/1/metodologia_investigacion.pdf

- SANDER, Benno (2005). Gestión educativa. En: Módulo IV. Evaluación educativa. Administración educativa. Fondo Editorial FCHSE – UNPRG, Lambayeque.

- SEJANO (2014). Edad Antigua, Media, Moderna y Contemporánea. Consultado en: <https://hystory55.wordpress.com/2014/08/19/edad-antigua-media-moderna-y-contemporanea/>

- SENLLE, Andrés. Calidad y Liderazgo. Ediciones. Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992, 191 Págs.

- SOTO (2008). Gerencia educativa. Monografía. Colombia.
- TAYLOR, Frederick (1970) principios de la administración científica. Editorial Paidós, Barcelona; España.
- TECLA, Alfredo (1974). Teoría, métodos y técnicas en investigación social. Ediciones de Cultura Popular S.A., México.
- UNAM (2015a). Enfoque clásico de la administración. Escuela científica de Frederick W. Taylor.
Consultado en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf>
- UNAM (2015b). Teoría clásica de la administración. Henry Fayol.
Consultado en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- UNIVERSIDAD VERACRUZANA (2016). Diez rasgos básicos de un gerente. Consultado en: <http://www.uv.mx/egresados/files/2012/12/10-rasgos-basicos-gerente.pdf>
- VERAU, W. Y COJAL, B. (2005). Gestión educativa. Fondo editorial FCHSE de la UNPRG, Lambayeque.
- WIKIPEDIA (2015a). Distrito de Patambuco. Consultado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Patambuco
- WIKIPEDIA (2015b). Provincia de Sandia. Consultado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sandia

ANEXO

ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA SOBRE PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Señores trabajadores educativos. Estamos realizando estudios para mejorar la gestión administrativa. La siguiente encuesta es anónima, por lo que le invitamos a responderla con sinceridad y objetividad. Marque con “X” una sola respuesta en cada caso.

No.	ENUNCIADOS	CATEGORÍAS DE MEDIDA		
		Buena	Regular	Mala
1	Calidad de condiciones laborales de la I.E.			
2	Nivel de desarrollo personal de los trabajadores			
3	Cumplimiento de la normatividad en la I.E.			
4	Incorporación del personal			
5	Evaluación de desempeño personal			
6	Administración de bienes y servicios			
7	Administración de abastecimiento o provisionamiento de bienes y servicios			
8	Calidad de administración de sistema de información, negociación y preservación			
9	Administración del almacén			
10	Administración de presupuesto			
11	Manejo de contabilidad y tesorería			
12	Manejo de libro de caja			