

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN**



TESIS

**“Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones
interpersonales de la I.E.: “Nuestra Señora Del Carmen”, del distrito de
Majes - 2018”.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

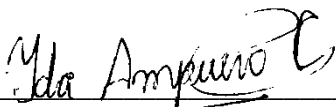
PRESENTADA POR:


AUTORA: Bach. Ampuero Cano, Yda María

ASESORA: Rosa Elena Sánchez Ramírez

“Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales de la I.E.: “Nuestra Señora Del Carmen”, del distrito de Majes - 2018”.

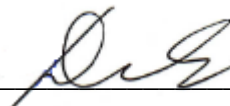
PRESENTADA POR:

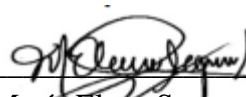

Bach. Ampuero Cano, Yda María
AUTORA


Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
ASESORA

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado Académico de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:


Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
Presidente(a) Del Jurado


Dra. María Elena Segura Solano
Secretario(a) Del Jurado


M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto
Vocal Del Jurado

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Rosa Elena Sánchez Ramírez**, usuario revisor del documento titulado:

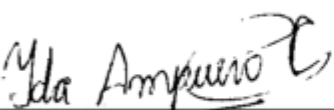
Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales de la I.E.: “Nuestra Señora Del Carmen”, del distrito de Majes - 2018.


Cuya autoría es **Ampuero Cano, Yda María**, Identificada con documento de identidad, 29396603, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 27 de setiembre del 2023


Bach. Ampuero Cano, Yda María
AUTORA


Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
ASESORA

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 0778-VIRTUAL

Siendo las 08:00 horas, del día miércoles 06 de setiembre de 2023; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/vog-qpwc-apj>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1026-2022-V-D-FACHSE, de fecha 23 mayo de 2022, integrado por:

Presidente	: Dra. . Doris Nancy Díaz Vallejos.
Secretaria	: Dra. María Elena Segura Solano.
Vocal	: M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor	: Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez.



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA I.E.: “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”, DEL DISTRITO DE MAJES - 2018”**; presentada por la tesista **YDA MARIA AMPUERO CANO**, para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación**, **mención: Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (16) (DIECISEIS) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO

Siendo las 9.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
PRESIDENTE

Dra. María Elena Segura Solano
SECRETARIA

M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto
VOCAL

OBSERVACIONES:.....
.....
.....
.....
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DEDICATORIA

Primero es

El presente trabajo de investigación es dedicado a mi hijo

JORDAN y a mi familia, quienes día a día son mi motivo para

mi continua superación personal.

AMPUERO CANO, YDA MARIA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia, a mis maestros y compañeros de estudios quienes con su paciencia y comprensión supieron apoyarme y enseñarme los conocimientos adquiridos para llegar a ser la profesional que todos deseamos ser. Gracias a la Universidad Pedro Ruiz Gallo por ser una institución al servicio de la Educación.

Muchas Gracias

AMPUERO CANO, YDA MARIA

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	14
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.2. BASE TEÓRICA	18
1.2.1. Teoría de la personalidad de Carl Rogers	18
1.2.2. La teoría culturalista de Lev Vigotsky	20
1.2.3. La teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman.....	23
1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	25
1.3.1. Definiciones Abstractas	25
1.3.2. Definiciones operacionales	26
1.3.2.1. Gestión educativa institucional	26
1.3.2.1.1. Estilos de gestión	34
1.3.2.1.2. Clima organizativo y gestión institucional	39
1.3.2.1.3. La comunicación.....	43
1.3.2.1.4. Las habilidades sociales.....	46
1.3.2.1.5. La asertividad.....	47
1.3.2.1.6. Las redes de comunicación	47
1.3.2.2. Relaciones Interpersonales Docentes	48
1.3.2.2.1. Definición	48
1.3.2.2.2. Tipos de Relaciones Interpersonales.....	48
1.3.2.2.3. Estilos de Relaciones Interpersonales.....	49
1.3.2.2.4. Factores que Intervienen en las Relaciones Interpersonales Docentes	51
1.3.2.2.5. Relaciones Interpersonales entre los Docentes	53
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
1.4.1. El tipo de estudio.....	54
1.4.2. Población.....	54

1.4.3. Muestra.....	55
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA	58
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	58
3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la ENCUESTA aplicada al personal que labora en la I.E. “Nuestra señora del Carmen” de Majes.....	58
3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada al personal de la I.E.	67
3.1.3. Análisis comparativo del PRE TEST y del POST TEST, después de aplicado el Programa de Gestión.....	72
3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	81
3.2.1. Presentación	81
3.2.2. Fundamentación	82
3.2.4. Operacionalización del programa de gestión educativa.	84
3.2.5. La evaluación de la propuesta	94
3.2.6. EJES TEMÁTICOS APLICADOS.....	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101

RESUMEN

En el presente trabajo, la investigadora, en su quehacer pedagógico, ha detectado la siguiente problemática: Se observa que los integrantes de la comunidad educativa: (director, administrativos y docentes) de la Institución Educativa: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, presentan deficiencias en las relaciones interpersonales, lo cual se evidencia en: indiferencia, poca tolerancia, falta de comunicación, maltrato psicológico, poca disposición y desinterés en las diferentes actividades escolares.

El objetivo es: Diseñar, proponer y aplicar un Programa de gestión educativa para mejorar las Relaciones Interpersonales. Cuya hipótesis es: “Si se Diseña, propone y aplica un Programa de Gestión Educativa, basada en las teorías: de la personalidad de Carl Rogers, Culturalista de Lev Vygotsky y de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, Entonces se podrá mejorar deficiencias en las relaciones interpersonales en la I. E. antes mencionada.

La propuesta de la investigadora es: Aplicación de un programa de Gestión Educativa para mejorar las deficiencias en las relaciones interpersonales en la comunidad educativa de la I.E. Se aplicó un pre test, para diagnóstico y un post test para el contraste, lo cual determinó las deficiencias en lo interpersonal, al hacer la comparación, se logró demostrar la efectividad del programa de Gestión, porque se mejoró las relaciones interpersonales.

Palabras clave: programa, gestión, educativa, relaciones, interpersonales.

ABSTRACT

In this work, the researcher, in her pedagogical work, has detected the following problem: It is observed that the members of the educational community: (director, administrators and teachers) of the Educational Institution: “Our Lady of Carmen” of Majes, They present deficiencies in interpersonal relationships, which is evident in: indifference, little tolerance, lack of communication, psychological abuse, poor disposition and disinterest in different school activities.

The objective is: Design, propose and apply an educational management program to improve Interpersonal Relationships. Whose hypothesis is: "If an Educational Management Program is designed, proposed and applied, based on the theories: the personality of Carl Rogers, the Culturalist of Lev Vygotsky and the Emotional Intelligence of Daniel Goleman, then deficiencies in the interpersonal relationships in the aforementioned I.E.

The researcher's proposal is: Application of an Educational Management program to improve deficiencies in interpersonal relationships in the educational community of the I.E. A pre-test was applied for diagnosis and a post-test for contrast, which determined the interpersonal deficiencies. By making the comparison, it was possible to demonstrate the effectiveness of the Management program, because interpersonal relationships were improved.

Keywords: program, management, educational, relationships, interpersonal.

INTRODUCCIÓN

Lamentablemente en nuestro país la gestión educativa está pasando por un proceso de reestructuración, De otro lado, la descentralización educativa está sesgada hacia la desconcentración administrativa o entrampada en contradicciones normativas, y apoyada en el mismo modelo jerárquico y burocrático de gestión heredado del centralismo, concentrado en la formalidad de los procedimientos antes que en los resultados.

En nuestra institución educativa la gestión, tampoco es llevada a cabo adecuadamente, ya que no se realiza en forma oportuna las actividades, no se realiza un control y evaluación que permita superar dificultades. Por ello se ha desarrollado el siguiente trabajo de investigación titulado “Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales de la I.E.: “Nuestra señora del Carmen”, del distrito de Majes – 2018”, pretende mejorar los deficiencias en las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa: (director, administrativos y docentes) , lo cual se evidencia en: indiferencia, poca tolerancia, falta de comunicación, maltrato psicológico, poca disposición y desinterés en las diferentes actividades escolares.

La esencia de la autoestima según nuestro concepto, es confiar en la propia mente y saber que somos merecedores de la felicidad; también se puede considerar como una fuerza motivadora que inspira nuestro comportamiento. Donde el nivel de autoestima influye en nuestra forma de actuar.

La autoestima en la persona, es el camino para afirmar una personalidad sana, comprometida, que desarrolle respuestas positivas en la sociedad moderna, por lo que es el centro de su personalidad, el cual incide en lo que piensa en sí mismo, desarrolla su interés por conocer, estudiar, influye en su relación con los demás.

El Programa diseñado y propuesto tiene como finalidad: mejorar las relaciones interpersonales entre director, administrativos y docentes para mejorar su desarrollo personal y pedagógico, a través de una comunicación adecuada consigo mismo y con los demás.

Se pretende que a la comunidad educativa de la institución, se les brinde:

- Mejora del clima institucional y de interrelaciones personales que involucran a los docentes, administrativos y director.
- Un ambiente agradable que asegure disminuir discrepancias, recelo profesional, falta de compromiso, colaboración, egoísmo profesional, conformismo, falta de trabajo cooperativo, confianza y disciplina, todo lo cual se manifiesta en la poca responsabilidad hacia el ejercicio profesional docente y hacia el desarrollo de una cultura de paz.
- Un lenguaje positivo que ayude a evitar un autoestima negativo en la institución.
- Desarrollar la autoconfianza en el personal, reconociendo sus limitaciones y potencialidades.
- Promover un ambiente que estimule sus sentidos y sus percepciones.
- Promover las relaciones horizontales con los docentes, administrativos y director que les permitan actuar, explorar y relacionarse con los demás.
- También se quiere que el personal pueda sentirse capaces de ser un líder creativo, competente e innovador, actuar con independencia y autonomía, asumir responsabilidades con facilidad, aceptar sus frustraciones y limitaciones como persona y reconocer sus potencialidades, sentirse orgulloso de sus logros, afrontar nuevos retos con entusiasmo, demostrar amplitud de emociones y sentimientos, demostrar una autoimagen positiva en su desempeño personal y profesional, hablar con precisión, claridad, comunicación y ser comprensible con los demás y manifestar amistad, cordialidad y buenos valores.

Por ello es importante comunicarnos con respeto y fluidez con las demás personas, porque siempre resulta mejor tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.

En la comunicación entre pares, en ocasiones ocurre que sólo escuchan lo que nos agrada o nos conviene, si sentimos que algo de lo que están comunicando nos puede herir o molestar, preferimos ignorarlo, así herimos susceptibilidades. Por eso, es importante que cuando escuchemos, lo escuchemos todo, con atención y hasta el final, y así evitar los entredichos y malos entendidos que conllevan al deterioro de las relaciones interpersonales.

En la convicción que el desarrollo humano tiene por objeto el desarrollo integral del hombre en todas sus riquezas y manifestaciones y en la medida que la educación antecede y genera desarrollo, en los países se considera como un problema de excepcional dificultad, la baja autoestima de los docentes.

Es en este quehacer educativo, denominado también proceso enseñanza-aprendizaje, en el cual se involucra el ser físico, como el mental; el ser intelectual como el emocional y es en este proceso en el que se genera un entorno, en el que está en juego el comportamiento individual, el de la expresión personal y el de la ecología del mundo psicológico. ASENCIO J. (2007).

La autoestima tiene dos aspectos que se interrelacionan: impone sentido de eficiencia y de valor personal. Además, es la suma integrada de la autoconfianza y el auto-respeto; es la convicción de que se es competente y digno.

La autoestima actúa como el sistema inmunológico de la conciencia, dándole resistencia, fortaleza y capacidad de regeneración. Cuando la autoestima es baja, disminuye nuestra resistencia frente a las adversidades de la vida.

Según el problema planteado, el objeto de la investigación es: Proceso de Gestión de Institucional en la I.E. “Nuestra Señora del Carmen” de Majes.

En consecuencia el campo de acción se manifiesta en: Programa de Gestión Educativa para la I.E. “Nuestra Señora del Carmen” de Majes

La investigadora se ha planteado como Objetivo General: diseñar, y aplicar un Programa de gestión educativa para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.

Así mismo la investigación considera los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar el nivel Relaciones Interpersonales en la comunidad educativa de la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.
2. Seleccionar teorías pertinentes (Carl Rogers, Vigostky y Goleman), que coadyuven a la sistematización de la propuesta.
3. Diseñar y aplicar instrumentos de investigación, para diagnosticar.
4. Proponer un Programa de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen”

5. Aplicar un Programa de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen”
6. Comparar el pre y post test, para demostrar la efectividad del Programa en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

La hipótesis a defender es: **Si** se Diseña, propone y aplica un Programa de Gestión Educativa, basada en las teorías: de la personalidad de Carl Rogers, Culturalista de Lev Vygotsky y de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, **Entonces** se podrá mejorar deficiencias en las relaciones interpersonales en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.

El personal directivo, docente y administrativo, debe enfrentarse al desafío de reorientar dinámicamente su función en el marco de los nuevos tiempos y de los cambios que se vienen generando en el mundo y en la sociedad local.

Por ello se plantea la necesidad de potenciar la calidad educativa y la calidad de las relaciones entre docente y directivo, y entre docentes y alumnos, entre docentes y administrativos.

Para que eso ocurra se debe empezar por el cambio de una mentalidad acorde a los tiempos modernos, la modificación de conductas desfavorables a otras que sean adecuadas y ventajosas que permitan alcanzar el ideal para las buenas interrelaciones.

Para facilitar su comprensión el trabajo de investigación se ha organizado en tres capítulos: El primer capítulo presenta el análisis del objeto de estudio, tomando en cuenta la ubicación; cómo surge el problema a través de su evolución histórica; como se manifiesta y qué características tiene y la descripción de la metodología empleada.

El segundo capítulo se presenta el marco teórico se da a través del estudio de documentos y bibliografías con la teoría y fuentes escritas, que permitan una comprensión conceptual y el sustento científico del problema de estudio, relacionándolo en forma directa con el objetivo y la hipótesis de la investigación. Este a su vez nos permite la interpretación de los datos obtenidos y fundamentar sus resultados, además nos permite la obtención de datos suficientes y confiables para poder comprobar la hipótesis, las teorías que sustentan el trabajo de investigación son: las teorías: de la personalidad de Carl Rogers, Culturalista

de Lev Vygotsky y finalmente de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, las cuales se desarrollarán posteriormente.

El tercer capítulo está dado por el análisis e interpretación de los datos obtenidos plasmándolos en gráficos; se presenta la propuesta de solución del problema de investigación, el cronograma de la misma. Seguidamente las conclusiones, recomendaciones las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

CALIGIORE A. (2005) arguye que un aspecto muy importante en la cuestión de las relaciones personales es que ellas siempre se hallan presente en las sociedades; precisamente ésta es la característica inherente de tales. El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

- Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.
 - Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
 - Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
 - Comprensión y sabiduría: Es la realización integral llevando a cabo la integridad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Más simplemente lo podemos calificar como la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas y nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos.

CASTRO L. (2004), explicando la problemática presente en las dificultades de las relaciones interpersonales en ambientes laborales, indica que el estrés -enfermedad producida por el desgaste-, produce también tensión, agudización de problemas insolubles e incapacidad para hacerles frente. Este problema también ha sido llamado por AMORÓS E. (2007) como el mecanismo natural y “saludable” de defensa del organismo, pero no hay duda que ocasiona la pérdida de la conexión entre el centro

laboral y trabajador, y los intereses de los individuos se reorientan estableciendo nuevas prioridades y/o afectando su racionalidad, con lo que quedan mermadas sus facultades y alertas para reaccionar de modo apropiado disminuyendo la interacción con el grupo y deteriorándose las relaciones interpersonales en el centro laboral, con las consecuentes deficiencias y disminución en la calidad del desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales fundan sus procesos de evaluación en las mismas bases teóricas que sirvieron a Gardner, H. para postular su teoría de las Inteligencias Múltiples, las que sirven de soporte y explican la Inteligencia Interpersonal y el desarrollo de Habilidades Sociales.

En este sentido plantean que la evaluación asociada del nivel de conflictos entre docentes, el nivel de confianza en el grupo, la capacidad de trabajo en equipo, el grado de solidaridad mostrado y el nivel de compañerismo que evidencian los docentes, son los constituyentes que nos permitirán valorar adecuadamente el nivel de relaciones interpersonales de cada uno de ellos y del grupo para integrarse (HIDALGO C. 2006). Afirmar HIDALGO C. (2006) en cuanto las razones que más frecuentemente son origen de conflicto que existen las siguientes:

- Interdependencia laboral: Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:
- Interdependencia combinada: No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- Interdependencia secuencial: Exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.
- Interdependencia recíproca: Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.
- Diferentes objetivos: Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización. También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos como son los recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que, cuando los recursos son

limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

- Diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.
- Posiciones incongruentes: En una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.
- Percepciones inexactas: Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Asociado a ello, tenemos también que el nivel de confianza en el grupo es un parámetro sumamente importante por cuanto “...la construcción de la confianza supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento y la afirmación dejan paso a un sentimiento de correspondencia”, permitiendo de esta manera interactuar con seguridad (CASTRO L. 2004). Esta se evalúa a partir de saber cuánto estamos dispuestos a dejar de nuestras cosas y valores en manos de terceros, particularmente en quienes compartimos el día a día del ejercicio laboral. Se valoran en este sentido la valoración que asignamos a la información que se intercambia en el grupo, al grado de respeto de los acuerdos que se efectúan entre y en distintos niveles de agrupamiento de los trabajadores de una unidad, un área, una institución e incluso de una comisión transitoria de trabajo para un fin determinado. Asimismo, se valoran en este acápite el grado de confianza que se tiene en decisiones de otros miembros, para poder compartir con ellos determinadas responsabilidades.

El grado de solidaridad mostrado a nivel laboral es un factor también muy importante, puesto que como afirma literariamente CASTRO, L. (2004) “...*la solidaridad laboral, es la que dulcifica las jornadas de trabajo y humaniza un poco el ambiente que a veces se convierte en una selva. Ese "hoy por tí y mañana por mí", es el que nos permite y hace confiar cada día en la posibilidad de no transformarnos en quienes aspiramos “por simple y puro instinto el puesto ajeno”*. Es ese elemento invisible que nos hace confiar en la “humanidad” del ser humano, que paradójicamente, cada vez tiene menos en la colaboración y en la convivencia día a día con el que tienes más cerca. El trabajo ocupa gran parte de nuestro tiempo al día y podemos asegurar que enriquecería mucho más si todos nos sacrificamos de vez en cuando por el colega que tenemos al lado”. La medición de la solidaridad se efectúa desde dos perspectivas: Primero, la comprensión del problema de otros, que nos permite identificarnos con quien muestra alguna debilidad, como primer paso para poder tender el puente a la solución; y segundo, el grado de participación en la solución que es la decisión activa de dar de nosotros nuestro esfuerzo sincero para resolver el problema observado.

El nivel de compañerismo en el centro de trabajo es la última pieza del engranaje que nos permite valorar de modo efectivo el nivel de las relaciones interpersonales. Recomiendan los expertos que el individuo debe asumir que "el trabajo no es el centro de la vida", sino que es también importante para el enriquecimiento personal mantener actividades que sean placenteras, tales como una afición concreta o simplemente pasear y charlar con amistades. Es de suma importancia en la vida cotidiana el uso constante de la palabra “compañerismo”, pues de ella emanan todos los pensamientos positivos, siendo el primer enlace para fomentar las grandes relaciones (CALERO M., 1999).

La medición del compañerismo se realiza en aspectos relacionados al grado de participación en actividades internas de la institución Educativa, el de Nivel de apoyo a compañeros, aun cuando tengamos limitadas posibilidades y la Participación en defensa de compañeros cuando creemos que hay una acción injusta contra algún colega del centro laboral.

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. Teoría de la personalidad de Carl Rogers

Ciertas corrientes de la psicología han estado asociadas a una visión pesimista del ser humano. Por ejemplo, el psicoanálisis de Sigmund Freud presenta una explicación de la psique en la que los deseos inconscientes y su choque con las normas sociales gobiernan nuestro comportamiento, y el conductismo norteamericano ha sido acusado de presentar a las personas como máquinas que reaccionan ante estímulos externos. Sin embargo, los psicólogos humanistas como Carl Rogers propusieron algunas ideas sobre los procesos mentales en los que se enfatiza la libertad de los individuos a la hora de tomar el rumbo de sus vidas. Según ellos, ni los factores biológicos ni los ambientales son determinantes en nuestro comportamiento, y no nos "arrastran" irremediabilmente hacia ciertos tipos de comportamiento. En resumidas cuentas, no eran deterministas.

En concreto, ROGERS C. (1979), creía que la personalidad de cada persona se desarrollaba según el modo en el que consigue ir acercándose a (o alejándose de) sus objetivos vitales, sus metas.

Esta idea de que el desarrollo personal y el modo en el que el individuo lucha por llegar a ser como se quiere ser es una idea central de la psicología humanista, pero para Carl Rogers tiene especial importancia, porque para él es a través del desarrollo personal como se forma el carácter y el modo de ser.

ROGERS C. (1979), propone la idea de que la personalidad de cada individuo puede analizarse según el modo en el que se acerca o se aleja a un modo de ser y vivir la vida al que él pone la etiqueta de persona altamente funcional.

Las personas altamente funcionales se caracterizan por estar en un proceso constante de auto-actualización, es decir, búsqueda de un ajuste casi perfecto con los objetivos y las metas vitales. Este proceso de desarrollo personal se encuentra en el presente, por lo que siempre está en funcionamiento. De este modo, la personalidad de las personas altamente funcionales es, para Carl Rogers, un marco en el que fluye en

tiempo real un modo de vivir la vida que se adapta a las circunstancias constantemente.

Según ROGERS C. (1978), los rasgos de la personalidad que definían a las personas altamente funcionales están definidos según las siguientes características.

1. Apertura a la experiencia

La personalidad de la persona altamente funcional es, según Carl Rogers, muy abierta a la experiencia, en un sentido amplio. No adopta una actitud defensiva por defecto ante lo desconocido, sino que prefiere explorar nuevas posibilidades. Es por eso que este tipo de personalidad se define por la aceptación de las emociones asociadas a lo que se está viviendo, la no evitación de las "emociones negativas" y la adopción de actitudes receptivas ante situaciones que no son claramente peligrosas.

2. Estilo de vida existencial

Esta característica tiene que ver con la tendencia a asumir que es uno mismo quien ha de otorgar sentido a las experiencias que se viven en cada momento, a través de un proceso de creación de significado.

De este modo, se deja que el modo de vivir el día a día sea espontáneo, creativo, sin intentar que todo lo que se percibe encaje a la fuerza en esquemas preconcebidos. El estilo de vida asociado a este tipo de personalidad, para Carl Rogers, se caracteriza por evitar la tendencia a prejuzgar.

No se analiza el presente como algo que debe ser explicado totalmente por las vivencias del pasado, sino que se vive plenamente.

3. Confianza en uno mismo

Para Carl Rogers, el hecho de abrazar una manera libre de vivir la vida conlleva fiarse del propio criterio y la propia manera de tomar decisiones por encima de cualquier otro referente. La idea es que, como nadie conoce mejor que uno mismo la propia manera de vivir la vida, no se tiende a apoyarse en códigos de comportamiento impuestos desde instancias externas.

4. Creatividad

El hecho de que las personas altamente funcionales de Carl Rogers sean enemigas de los dogmas y las convenciones hace que miren más allá de lo considerado como "normal". Esto proporciona las bases necesarias para que puedan desarrollar su creatividad.

5. Libertad de elección

El modo de ser creativo e innovador de la personalidad altamente funcional teorizada por Carl Rogers hace que estas personas sean capaces de encontrar nuevas opciones de comportamiento allí donde aparentemente solo hay unas pocas. Esto define el carácter inconformista de este tipo de personalidad, que es capaz de resolver paradojas en las que hay una aparente contradicción entre las opciones que a priori parecen disponibles.

6. Carácter constructivo

Este tipo de personalidad muestra una gran facilidad para dar respuesta a todas las necesidades de manera equilibrada, de manera que las crisis son aprovechadas como oportunidades para construir nuevas oportunidades y encontrar maneras de alcanzar niveles de bienestar.

1.2.2. La teoría culturalista de Lev Vigotsky

VYGOTSKY L. (1986), Plantea su Modelo de aprendizaje Sociocultural, a través del cual sostiene, que ambos procesos, desarrollo y aprendizaje, interactúan entre sí considerando el aprendizaje como un factor del desarrollo. Además, la adquisición de aprendizajes se explica cómo formas de socialización. Concibe al hombre como una construcción más social que biológica, en donde las funciones superiores son fruto del desarrollo cultural e implican el uso de mediadores.

Se considera cinco conceptos que son fundamentales:

las funciones mentales, las habilidades psicológicas, la zona de desarrollo próximo, las herramientas psicológicas y la mediación. En este sentido se explica cada uno de estos conceptos.

Para VYGOTSKY L. (1986) existen dos tipos de funciones mentales: las inferiores y las superiores. Las funciones mentales inferiores son aquellas con las que nacemos, son las funciones naturales y están determinadas genéticamente. El comportamiento derivado de estas funciones es limitado; está condicionado por lo que podemos hacer. Funciones mentales; Para Vygotsky existe dos tipos: las inferiores y las superiores.

Las funciones mentales inferiores, son aquellas con las que nacemos, son las funciones naturales y están determinadas genéticamente. El comportamiento derivado de estas funciones es limitado; está condicionado por lo que podemos hacer.

Las funciones mentales superiores, se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica con una cultura concreta, estas funciones están determinadas por la forma de ser de esa sociedad. Las funciones mentales superiores son mediadas culturalmente.

El comportamiento derivado de Las funciones mentales superiores está abierto a mayores posibilidades. El conocimiento es resultado de la interacción social; en la interacción con los demás adquirimos conciencia de nosotros, aprendemos el uso de los símbolos que, a su vez, nos permiten pensar en formas cada vez más complejas.

Respecto a las habilidades psicológicas; VYGOTSKY L. (1990) considera que en cualquier punto del desarrollo hay problemas que el niño está a punto de resolver, y para lograrlo sólo necesita cierta estructura, claves, recordatorios, ayuda con los detalles o pasos del recuerdo, aliento para seguir esforzándose y cosas por el estilo. Desde luego que hay problemas que escapan a las capacidades del niño, aunque se le explique con claridad cada paso. La zona de desarrollo proximal es "la distancia entre el nivel real de desarrollo – determinado por la solución independiente de problemas – y el nivel del desarrollo posible, precisado mediante la solución de problemas con la dirección de un adulto o la colaboración de otros compañeros más diestros..."

A la vez que se desarrollaban los estudios de Piaget se empezaron a conocer las investigaciones de la escuela rusa, sobre todo de VYGOTSKY L. (1980). El autor

estudió el impacto del medio y de las personas que rodean al niño en el proceso de aprendizaje y desarrolló la teoría del «origen social de la mente».

El concepto básico aportado por Vygotsky es el de «zona de desarrollo próximo». Según el autor, cada alumno es capaz de aprender una serie de aspectos que tienen que ver con su nivel de desarrollo, pero existen otros fuera de su alcance que pueden ser asimilados con la ayuda de un adulto o de iguales más aventajados. Este tramo entre lo que el alumno puede aprender por sí mismo y lo que puede aprender con ayuda es lo que denomina «zona de desarrollo próximo» (MURO T. 2002).

Este concepto es de gran interés, ya que define una zona donde la acción del profesor es de especial incidencia. En este sentido la teoría de Vygotsky concede al docente un papel esencial al considerarle facilitador del desarrollo de estructuras mentales en el alumno para que sea capaz de construir aprendizajes más complejos.

La idea sobre la construcción de conocimientos evoluciona desde la concepción piagetiana de un proceso fundamentalmente individual con un papel más bien secundario del profesor, a una consideración de construcción social donde la interacción con los demás a través del lenguaje es muy importante. Por consiguiente, el profesor adquiere especial protagonismo, al ser un agente que facilita el andamiaje para la superación del propio desarrollo cognitivo personal.

VYGOTSKY L. (1990), propone también la idea de la doble formación, al defender que toda función cognitiva aparece primero en el plano interpersonal y posteriormente se reconstruye en el plano intrapersonal. Es decir, se aprende en interacción con los demás y se produce el desarrollo cuando internamente se controla el proceso, integrando las nuevas competencias a la estructura cognitiva.

La gran diferencia entre las aportaciones de Piaget y las de Vygotsky consiste en el mayor énfasis que pone el segundo en la influencia del aprendizaje en el desarrollo. Para Vygotsky el aprendizaje contribuye al desarrollo, es decir, es capaz de tirar de él; esta consideración asigna al profesor y a la escuela un papel relevante, al conceder a la acción didáctica la posibilidad de influir en el mayor desarrollo cognitivo del alumno.

La interacción entre el alumno y los adultos se produce sobre todo a través del lenguaje. Verbalizar los pensamientos lleva a reorganizar las ideas y por lo tanto facilita el desarrollo.

La importancia que el autor ruso concede a la interacción con adultos y entre iguales ha hecho que se desarrolle una interesante investigación sobre el aprendizaje cooperativo como estrategia de aprendizaje, y sobre todo ha promovido la reflexión sobre la necesidad de propiciar interacciones en las aulas, más ricas, estimulantes y saludables.

En este sentido, el modelo de profesor observador-interventor, que crea situaciones de aprendizaje para facilitar la construcción de conocimientos, que propone actividades variadas y graduadas, que orienta y reconduce las tareas y que promueve una reflexión sobre lo aprendido y saca conclusiones para replantear el proceso, parece más eficaz que el mero transmisor de conocimientos o el simple observador del trabajo autónomo de los alumnos.

1.2.3. La teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman

Definimos la Inteligencia Emocional como la capacidad de entender las emociones ajenas, comprender las nuestras propias y gestionar nuestros estados sentimentales. Cualidades como la empatía, el control emocional, la motivación o las habilidades sociales forman parte de un espectro de capacidades comprendidas dentro del nicho de la Inteligencia Emocional.

Cerebro racional vs mente emocional, según GOLEMAN D. (1998).

Si hay algo que define al ser humano es su capacidad de razonar y reflexionar acerca de todo lo que le rodea, sin embargo, no siempre es así. En ocasiones, nuestras emociones se adueñan de nosotros provocando situaciones de malestar tanto personal como social. Podemos decir que cada uno de nosotros tiene dos tipos de inteligencia: la racional y la emocional. Ambas mentalidades se suelen solapar y, a pesar de que funcionen de manera independiente, una no puede actuar sin la influencia de la otra.

Pongamos, por ejemplo, la toma de una decisión muy importante: este proceso mental se caracteriza por poner en una balanza las ventajas e inconvenientes de las opciones a elegir. A pesar de inicialmente estemos convencidos de que hemos tomado una decisión en base a un proceso racional, en el momento de pensar en las repercusiones que tendrá dicha decisión, nuestro cerebro emocional se pone en marcha, haciendo así que cada opción tenga un fuerte componente emocional.

Componentes de la Inteligencia Emocional

GOLEMAN D. (2006), define la Inteligencia Emocional como una manera de entender los procesos cognitivos más allá del pensamiento lógico y racional. La describe mediante cinco principios o elementos de la Inteligencia Emocional:

- **Autoconciencia emocional:** La capacidad de comprender nuestros propios estados de ánimo.
- **Autorregulación emocional:** La habilidad para controlar las conductas basadas en impulsos emocionales y, de este modo, adaptarnos mejor a las dinámicas sociales.
- **Motivación:** La capacidad de orientar nuestras energías hacia una meta u objetivo.
- **Empatía:** La cualidad de entender y vivir como propios los estados emocionales de otras personas.
- **Habilidades sociales:** La tendencia a dar siempre la respuesta más adecuada a las demandas sociales del entorno.

Antes de hablar de Goleman, es importante mencionar que él no inventó este término, "solamente" lo acuñó. Definió una teoría en base a la Inteligencia Emocional con la que hoy podemos trabajar nuestras capacidades psicológicas. Casi cien años atrás ya se hablaba de los aspectos emocionales de la inteligencia, sin embargo, gracias a esta nueva oleada de teorías, y con la ayuda de la neurociencia, podemos afirmar que la inteligencia emocional tiene un poder enorme en nuestra vida y en el éxito personal. Si bien es cierto que nuestra capacidad para razonar nos permite solucionar problemas y situaciones eficazmente, no es el secreto de la felicidad humana ni del éxito

personal. GOLEMAN D. (1998), afirma que el Coeficiente Intelectual tan solo predice del 10 al 20% del éxito en la vida. Parece ser prácticamente irrelevante en nuestras relaciones, lo que importa al fin y al cabo no son nuestras capacidades intelectuales sino nuestras aptitudes personales.

La Inteligencia Emocional no es fija, oscila a lo largo de nuestra vida y gracias a ello podemos desarrollar nuevas capacidades y habilidades sociales, mejora con el paso de los años.

En resumen, la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman afirma que se requiere algo más allá del intelecto para que nos "vaya bien en la vida" y que la Inteligencia Emocional es la clave del éxito personal.

1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1.3.1. Definiciones Abstractas

La gestión

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Gestión educativa

Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la

enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Relaciones Interpersonales

Silveria, M., (2014), las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

1.3.2. Definiciones operacionales

1.3.2.1. Gestión educativa institucional

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos.

Huamán, define la gestión educativa como: *“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”* (HUAMAN O. 2010).

A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la

gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco:

“Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.

La gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales. El estudio de la gestión educativa comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo, donde se articulan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. La gestión educativa institucional asume la gestión administrativa. La administración se incorpora a la educación, bajo el concepto de administración educativa. En España, la terminología se especializa en la denominación “Dirección de Centros Escolares”, mientras que en América Latina, se emplea el término “Gestión Educativa” a fines de los años ochenta. Esta época se caracterizaba por la planificación y la administración, donde se inicia el proceso de descentralización de los sistemas educativos latinoamericanos. Sabemos que los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan en el sistema social, y poseen un contexto interno propio del ámbito de la institución educativa.

El Perú no es ajeno al proceso de descentralización del sistema educativo en busca de la calidad educativa. Desde el año 1986, el término gestión se va introduciendo en las instancias administrativas del sector educación con las denominaciones de escuela:

CEGE (Centro Educativo de Gestión Estatal), CEGNE (Centro Educativo de Gestión No Estatal), CEGECOOP (Centro Educativo de Gestión Cooperativa). Más allá de la definición de la gestión pública o gestión privada de la institución educativa, destaca el desarrollo progresivo de la Gestión Educativa Institucional, iniciada con las reformas del sistema educativo peruano e intensificadas en los últimos 30 años, con la intención de mejorar el servicio educativo atendiendo al aprendizaje, buscando la eficiencia en términos de resultados y rindiendo cuentas. En términos descritos por KLINGBERG:

“... el foco de atención de muchos gobiernos se ha trasladado de la provisión de recursos de aprendizaje hacia los resultados obtenidos por el sistema (¿Cuánto aprenden nuestros niños?, ¿Cuál es la brecha de aprendizaje entre alumnos ricos y pobres?, etc.) Además, la búsqueda de mayor eficiencia ha estimulado el interés de los actores por nuevos conceptos, tales como la productividad educativa (¿Cuál es la manera más eficiente y efectiva de gestionar los recursos educativos disponibles?) y la rendición de cuentas (¿Cuál es la responsabilidad de los actores frente a los resultados obtenidos?); y por herramientas de gestión, como la medición y la evaluación.” (KLINGBERG L., 1987)

Los recursos de aprendizaje, la eficiencia y productividad educativa, y la rendición de cuentas son preocupaciones de la gestión institucional y de la gestión pedagógica, su delimitación oficial en el sistema educativo se da con la nueva estructura orgánica del Ministerio de Educación desde 1995. Las Direcciones Regionales de Educación D.R.E. y las Unidades de Gestión Educativa Local U.G.E.L. reproducen las instancias de gestión institucional y pedagógica, y las políticas educativas que rigen al sistema de acuerdo con el marco legal vigente.

Para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa. Se

trata de promover un proyecto educativo común y ello requiere además de la participación democrática.

“[La gestión educativa] es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.” (R.M. 168-2002-ED citado por FLORES V., 2000)

A partir de la reglamentación de la Ley General de Educación No 28044, Educación: Calidad y Equidad, se denomina Instituciones Educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, Artículo 66º: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada...” (DREP- 2008).

La institución educativa, sea pública o privada, exige a sus miembros ser una comunidad de aprendizaje y demandan a la gestión institucional, en lo administrativo y, especialmente a la gestión pedagógica, el mejoramiento de los procesos de gestión y de las estrategias de trabajo docente para obtener aprendizajes de calidad. Por ello, no podemos perder de vista en el análisis de la gestión institucional la definición de educación, tomada del Artículo 2º del mismo reglamento: “La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (MINEDU - 2009).

Para ello, la gestión pedagógica desarrolla procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos. Requiere de la organización académica que precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las actividades académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa.

De lo dicho hasta el momento, consideramos que la gestión institucional es el conjunto de procesos y estrategias de dirección para gestionar las funciones administrativas que apoyan a la gestión pedagógica en el mejoramiento de los procesos de gestión para lograr aprendizajes de calidad y cumplir con las metas y la política educativa institucional, estableciendo las funciones. Desde una perspectiva más administrativa, Nieto define la gestión educativa institucional como: "...conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos" (NIETO A. 2004). Entonces, podemos precisar que la gestión administrativa es el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión institucional debe tener políticas educativas claras para el gobierno de la escuela. El gobierno de la escuela es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad y requiere de liderazgo. El representante legal de la institución educativa es el director, cumple el cargo formal de autoridad y la función política de gestión con el Consejo Educativo Institucional. Como las actitudes democráticas forman parte del ejercicio de la función, el personal docente y no docente de la institución educativa debe trabajar en equipo liderados por el director y el consejo educativo.

La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el

logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la institución educativa, el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo. A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo:

- a) **La política institucional:** Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.
- b) **La estructura organizativa:** La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.
- c) **La cultura organizativa:** Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.
- d) **El clima organizativo:** Las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto.

El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por

tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” (NIETO A. 2004).

Más allá del enfoque sistémico de la definición anterior consideramos valioso insistir en el proceso del planeamiento estratégico como disciplina para alcanzar las metas previstas, por ello, tomaremos en cuenta la definición de planeamiento estratégico propuesta por Muro: *“Se considera el planeamiento al esfuerzo disciplinado y consistente destinado a producir decisiones fundamentales y acciones que guíen la organización escolar en su modo de ser y de hacer, orientado para resultados con fuerte y abarcante visión del futuro”* (MURO T. 2004).

El saber hacer, el quehacer y saber ser requiere de planeamiento. El doctor NOT L. (2002), argumenta la necesidad de asimilar y aplicar el planeamiento estratégico a partir de una dirección en valores y estrategias que motiven el compromiso de los miembros de la institución educativa para lograr resultados de calidad, y propone el siguiente plan:

- Bases teóricas y metodológicas del Planeamiento Estratégico de centros educativos.
- Etapas para formular un Plan Estratégico:
 - Etapa 1: Misión Institucional y compromiso social.
 - Etapa 2: Diagnóstico Estratégico. (¿Dónde estamos ahora?).
 - Etapa 3: Direccionamiento Estratégico. (¿Dónde queremos estar?).
 - Etapa 4: Proyección Estratégica. (¿Cómo lo vamos a lograr?).
 - Etapa 5: Planes Operativos Anuales. (¿Qué tareas debemos realizar para alcanzar la visión?).
 - Etapa 6: Monitorización y Seguimiento del Plan. (¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros?).
- Esquema del contenido del Plan Estratégico del centro educativo.

El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32° del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. N° 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA), el Presupuesto. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido. En el Cuadro N° 01 presentamos los documentos de gestión institucional y administrativa.

CUADRO NO 01: Dimensiones de los Documentos de Gestión Institucional y Administrativa

<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto educativo institucional - Proyecto curricular institucional - Reglamento interno - Proyectos innovadores de gestión institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de trabajo - Informe de gestión anual - Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> - De carácter programático - Naturaleza estable, susceptible de modificaciones - Actúan como directrices con espíritu de permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> - De carácter instrumental - Vigencia anual - Operativizan los planteamientos a largo plazo para lograr su realización

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de los documentos de gestión requiere de la participación de los miembros de la institución educativa. Este proceso participativo promueve el desarrollo de actitudes democráticas; el establecimiento de canales de participación, el desarrollo de habilidades de comunicación y de interrelación personal, permite esclarecer la presencia de la diversidad y del disenso para buscar consensos y acuerdos; desarrolla las habilidades para tomar decisiones; estimula la resolución solidaria de conflictos; y ayuda a descubrir la importancia de un proyecto educativo

orientador del trabajo docente. La elaboración de los documentos de gestión por los miembros de la comunidad educativa sistematiza procesos de gestión.

La institución educativa es la instancia de gestión descentralizada donde se desarrolla la cultura del mejoramiento continuo del servicio educativo y del cambio en la comunidad educativa. A continuación, veremos que el proyecto educativo común no es suficiente, en la forma cómo se desarrollan los procesos de gestión institucional, se presentan modelos y estilos de gestión, caracterizados desde una perspectiva histórica y dialéctica. Dichos modelos subsisten en nuestro medio, identificarlos permite asumir una posición crítica, estrategias e innovaciones para el cambio.

1.3.2.1.1. Estilos de gestión

La gestión de las instituciones educativas en nuestro país se nutre de experiencias compartidas entre docentes, directores, escuelas y universidades. En estas labores, la Unidad de Capacitación Docente del Ministerio de Educación definió el modelo de gestión como conjunto de estrategias para solucionar problemas:

“[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; proponer un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y la de un gran paso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.” (UCAD 2000 citado por NOT L. 2002: 8)

El modelo de gestión como estrategias diferenciadas para la solución de problemas se propone, dada nuestra realidad mega-diversa, las complejidades de lo educativo y las inequidades que dificultan la calidad de los aprendizajes y el ejercicio de la ciudadanía.

En la perspectiva de aplicar estrategias para solucionar dichos problemas, analizaremos los estilos de gestión que predominan en las instituciones educativas. El estilo de gestión se instala como constructo en el pensamiento de los docentes, puede cambiar porque resulta de un proceso de aprendizaje, pero determina la calidad de los procesos de gestión en las instituciones educativas. Más adelante nos aproximaremos a los estilos de gestión, las formas cómo los directores y los docentes, de acuerdo a sus constructos gestionan a las instituciones educativas, ejerciendo liderazgo.

Consideremos los modelos de gestión propuestos por CASASSUS J. (2000): normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. A continuación, describiremos cada uno de los modelos, considerando que en América Latina se ha pasado por siete modelos de gestión educativa, los cuales resultan del tránsito de la administración hacia la gestión educativa, como veremos en el cuadro No 02:

- A. Normativo:** Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.
- B. Prospectivo:** Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.
- C. Estratégico:** Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.
- D. Estratégico situacional:** Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento

de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.

E. Calidad total: Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defectos, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia.

F. Reingeniería: Surge en 1990. La gestión consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan.

G. Comunicacional: Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Para el análisis de los modelos se han considerado la ubicación temporal; el concepto de gestión; las características técnicas; y su finalidad instrumental, como se observa en el Cuadro No 03, cual presenta la sistematización de las propuestas de cada modelo. En ella podemos observar aspectos significativos a partir de la progresión temporal. La evolución del concepto de gestión, en términos de las capacidades, se da en virtud de los procesos de aprendizaje y enseñanza de los gestores involucrados en cada uno de los modelos. Las características y la finalidad de cada modelo, sugiere la incorporación de procesos y de estrategias de gestión en el sistema educativo.

CUADRO N° 02: Análisis comparativo de los modelos de gestión

MODELO DE GESTIÓN	MARCO DE ANALISIS			
	UBICACIÓN TEMPORAL	CONCEPTO DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	FINALIDAD INSTRUMENTAL
Normativo	1950 a 1970	Gobierno central, Sistema tradicional, Cultura vertical.	Planificación, proyección, programación.	Crecimiento cuantitativo, expansión de la cobertura. Burocracia.
Prospectivo	Fines de los 60	Construcción de escenarios.	Manejo financiero.	Análisis costo - beneficio.
Estratégico	Fines de los 70	Articular y planificar recursos. Proteger instituciones en contextos cambiantes.	Alcanzar fines, escenario o futuro (medios o normas) con carácter táctico y perspectiva competitiva.	Programación presupuestaria. Análisis estratégico DAFO.
Estratégico Situacional	Crisis de los 80	Proceso de resolución de problemas. Multiplicación de entidades.	Planificación estratégica. Condiciones de viabilidad.	Papel de los actores: ubicación, diversidad, intereses.
Calidad Total	1980 a 1990	Esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos.	Estándares y normas para medir la calidad Aprendizaje, productividad y creatividad.	Cero defecto, Bajo costo, Usuarios con derechos, Disminución de la burocracia.
Reingeniería	1990	Reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño.	La descentralización permite la apertura del sistema a los usuarios.	Mayor poder y exigencia de los usuarios, del tipo y calidad de la educación que esperan.
Comunicacional	Fines de los 90	Desarrollo de compromisos de acción.	Los procesos son vistos como actos de comunicación.	Redes comunicacionales Afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Fuente: Sistematización propia a partir de Casassus, 2000: 7-12

Los modelos descritos operan en un contexto y no son independientes de los problemas que resulten de las contradicciones del sistema. El sistema educativo puede ser reproducido a nivel de la institución educativa, y la solución viable está en asumir en forma estratégica y situacional la gestión de la institución educativa. El autor propone, en el mismo estudio, los paradigmas opuestos que representan las contradicciones del sistema educativo: El paradigma A y el B.

El paradigma A, representa un universo estable, contexto invariable, donde se da un cambio acumulativo por objetivos, en una teoría y práctica de gestión técnico-línea racionalista.

Es técnico, en cuanto a la proyección del presente hacia el futuro por medio de la planificación; linear, de acuerdo a la visión normativa que expresa una visión linear del futuro; racionalista, de acuerdo con el modelo weberiano, de un alto nivel de abstracción, donde la dinámica propia de la sociedad está ausente.

Por otro lado, el paradigma B, representa un universo inestable, de contexto fluido, complejo, donde el cambio es turbulento y cualitativo, en una perspectiva de gestión que incorpore la diversidad en un plano emotivo-no linear-holístico. Es emotivo porque representa un universo inestable; no linear, en el cual se da el cambio, turbulento y cualitativo; holístico porque incorpora la diversidad. El Cuadro No 03 presenta las principales características de ambos paradigmas.

CUADRO N° 03: Reconstrucciones del contexto según los tipos A Y B

TIPO A	TIPO B
Abstracto	Concreto
Determinado	Indeterminado
Seguro	Incierto
Rígido	Flexible
Arriba	Abajo
Homogéneo	Diverso
Unidimensional	Multidimensional
Objetivo	Subjetivo

Fuente: Casassus, 2000: 13

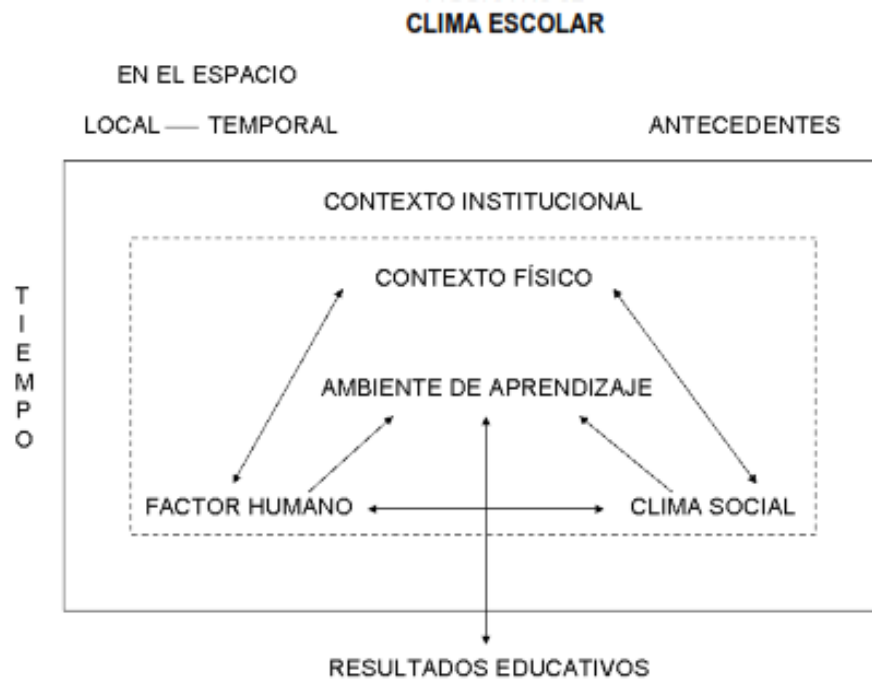
La descripción de estos contextos diferenciados, permite comprender las fortalezas y debilidades de los modelos de gestión. El contexto tipo A, abstracto se acerca más al ideal, mientras que el tipo B, concreto se acerca más a la realidad. El contexto determinado está definido, mientras que el indeterminado está en proceso de clarificación y definición. La seguridad establece un orden que consolida el estatus que, lo cual no implica necesariamente acciones de mejora, mientras que la incertidumbre permite la búsqueda de oportunidades de mejora. La rigidez lleva a la inercia, la flexibilidad promueve el cambio. La reconstrucción del contexto tipo A viene de arriba, mientras que la del tipo B viene de abajo. Un contexto homogéneo es inviable para nuestra mega diversidad, la diversidad es geográfica, ecológica, biológica y cultural, y es patrimonio nacional. Lo unidimensional reduce y atrasa el proceso de crecimiento y lo multidimensional forma parte de la amplitud de posibilidades. Lo objetivo del tipo A permite vincular lo subjetivo del tipo B hacia lo esperado.

1.3.2.1.2. Clima organizativo y gestión institucional

El clima organizativo-institucional tiene que ver con la calidad de la educación respecto del rendimiento de los estudiantes, puesto que deben mejorar su rendimiento para que se mantengan en el sistema, al igual que los docentes, quienes tienen que mejorar sus estrategias de aprendizaje y enseñanza, su calificación y desempeño profesional, lo cual requiere de un clima social favorable. El clima organizativo institucional es la percepción del ambiente, las actividades de aprendizaje y sus resultados, la comunicación entre los docentes y estudiantes, el diálogo asertivo, la convivencia de los actores y sus roles, normas, en el contexto organizativo institucional, en el espacio, el tiempo y sus antecedentes.

Estudios recientes sobre el clima escolar aportan mayor información respecto a sus relaciones con la efectividad de la gestión educativa, el desgaste profesional de los docentes y el sistema educativo.

El clima organizativo-institucional resulta de las relaciones que se establecen en el contexto institucional, entre el factor humano, el ambiente de aprendizaje, el clima social, y los resultados educativos, en el tiempo y en el espacio, con sus antecedentes. El clima escolar son las percepciones de las características del ambiente escolar.



El espacio es una de las características del clima escolar, y afecta las interrelaciones. “El entorno físico condiciona la acción social (proporción espacio-sujetos, proporción personas-tiempo, y espacio habitado) a su vez la fuerza socio-comunicativa condiciona el entorno físico relacional”. En espacios amplios, las personas pueden tomar distancia; en un espacio suficiente, pueden compartir y mantenerse en orden; mientras que en espacios reducidos, se pueden presentar roces.

La proporción de las personas en un tiempo breve puede sostenerse, pero en un tiempo mayor genera desorden. El espacio habitado implica la permanencia de las personas en un tiempo prolongado, donde intervienen con mayor incidencia los procesos de la dinámica grupal, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Los factores del clima organizativo-institucional que se conjugan para establecer un clima social favorable al aprendizaje son el ambiente físico, las actividades, la comunicación, la actitud de escucha y valoración personal, la disponibilidad de apoyo e inteligencia emocional:

“Los factores que se relacionan con un clima escolar social positivo son: un ambiente físico apropiado, actividades variadas y entretenidas, comunicación respetuosa entre profesores y alumnos, y entre compañeros, capaces de escucharse unos a otros, capacidad de valorarse mutuamente.

Un clima social positivo es también aquel en que las personas son sensibles a las situaciones difíciles que pueden estar atravesando los demás, siendo capaces de dar apoyo emocional. Un clima social positivo se asocia también con que los miembros del grupo tengan la inteligencia emocional necesaria para resolver los conflictos en forma no violenta” (BUSTOS y MIRANDA 2001).

En la propuesta destacan las actitudes y valores humanos como disposición de los actores, principalmente directivos y docentes como formadores, para establecer desde la propuesta educativa, PEI y los instrumentos de gestión, un clima organizativo-institucional favorable al aprendizaje. El clima escolar positivo se caracteriza por:

- **Respeto:** La sensación que los profesores y alumnos tienen de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela.
- **Confianza:** Creer en que lo que el otro hace está bien y que lo que dice es verdadero.
- **Moral alta:** Sentirse bien con lo que está sucediendo. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- **Cohesión:** Definido como el nivel de atracción que la escuela ejerce sobre sus miembros. Se refiere al espíritu de cuerpo y al sentido de pertenencia al sistema.
- **Oportunidad de input:** Se refiere a la posibilidad de involucrarse en las decisiones del colegio, teniendo la oportunidad de contribuir con ideas y que ellas sean tomadas en cuenta.

- **Renovación:** Se refiere a que la escuela sea capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- **Cuidado:** Se refiere a una atmósfera de tipo familiar en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes y trabajan en forma cooperativa en el marco de una organización bien manejada”.

El clima organizativo-institucional puede ser recreado con el cambio de actitudes y de comportamiento, con la comunicación y la asertividad. Para mejorar la gestión institucional se debe evaluar el clima organizativo-institucional, “Es necesario, pues, crear, en el seno de la institución, un clima propicio al diagnóstico y al cambio de actitudes y comportamiento –en otros lugares hemos dicho de relaciones de comunicación- para mejorar la institución como un todo”.

La gestión institucional debe promover la sostenibilidad de un clima organizativo favorable. Las instituciones educativas para formar personas y lograr aprendizajes de calidad deben resolver las situaciones que condicionan el clima organizativo. La solución de los problemas relacionados al clima institucional, se valen de procesos reflexivos sobre las actitudes y valores, por un lado, y sobre los procesos de gestión de la calidad del clima organizativo-institucional, muy ligados al compromiso institucional.

El clima organizativo y el compromiso institucional se han venido trabajando con la elaboración del PEI en las instituciones educativas de nuestro medio. Consideramos los aspectos fundamentales del aporte respecto del compromiso institucional que demanda en la actualidad:

- a) El ambiente escolar puede ser construido, depende de la convivencia y del enfoque del aprendizaje que directivos y docentes apliquen en sus relaciones con los estudiantes, a lo que consideramos pertinente añadir las relaciones entre directivos y docentes. El ambiente adecuado es un ambiente personalizado que puede ser usado como recurso y medio de aprendizaje. Los hábitos tienen un impacto en el medio ambiente y deben ser orientados.

- b) La organización de los estudiantes: de acuerdo a los factores que la condicionan (tipo de institución educativa, su infraestructura y espacios, los profesores, sus rasgos y organización), los factores de la organización (influencia de las relaciones personales entre iguales (estudiantes y docentes) y entre docente-estudiante, la organización de los estudiantes en sí.
- c) La interacción en aula: las relaciones, el discurso social, las actitudes, el rol del docente, el clima social y el entorno del aula.
- d) La organización y la institución educativa: su proyección familiar y social.
- e) Los niveles educativos: ciclos y grados, características psicológicas del desarrollo de los estudiantes y la tutoría entre iguales para atender a la diversidad.
- f) El diseño educativo: El PEI y sus elementos, la proyección social y el desarrollo profesional docente.

1.3.2.1.3. La comunicación

La comunicación es el intercambio de información interpersonal, indispensable en la dinámica grupal, por ello es necesario fortalecer diversos canales de comunicación entre los miembros de la institución educativa, para asegurar el funcionamiento de los grupos. Comencemos por revisar dos dimensiones de la comunicación, la comunicación interpersonal y la comunicación intercultural; luego analizaremos las habilidades sociales y la asertividad, como facilitadores de la comunicación; y finalmente las redes de comunicación.

- a) **Comunicación interpersonal y comunicación intercultural:** La comunicación interpersonal docente permite el intercambio de pensamientos, actitudes, sentimientos, creencias, sucesos, entre quienes los comprenden e interpretan, intercambiando roles de emisor y de receptor. Los elementos esenciales de la comunicación interpersonal son emisor y receptor; transmisores y receptores; mensajes y canales; significado, codificación, decodificación y retroalimentación; y los obstáculos interpersonales.

- b) **Obstáculos interpersonales:** derivan de diferencias individuales de personalidad y percepción, como rasgos de personalidad, bajo nivel de desarrollo moral y los errores de percepción.
- c) **Los rasgos de personalidad:** baja adaptación, baja sociabilidad, baja conciencia, baja afabilidad y baja apertura intelectual. Entre los rasgos de baja sociabilidad, probablemente los introvertidos sean tranquilos y poco expresivos; mientras los dogmáticos aceptan y rechazan a otras personas a partir del acuerdo o desacuerdo que logren con la autoridad sobre la base de sus propias creencias.
- d) Las personas con bajo nivel de desarrollo moral cognoscitivo, relacionado con egoísmo extremo.
- e) Los errores de percepción individuales incluyen defensa de la percepción, creación de estereotipos, efecto de halo, proyección y el efecto de altas expectativas. Las personas que cometen el error de atribución tal vez se comuniquen con menos efectividad. Es común que este error ocasione la transmisión de la culpa o el crédito a las personas por los resultados que obtienen. Un error de atribución relacionado es el sesgo de auto beneficio.

Los obstáculos a la comunicación interpersonal, en algunos casos, tienen su origen en los obstáculos directos:

- a) **El enfoque de comunicación:** asertiva, no asertiva, pasiva-agresiva y agresiva. El proceso de transmisión y recepción asertiva es el enfoque de comunicación más eficaz entre las personas.
- b) **El ruido:** cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar.
- c) **La semántica:** los significados dados a las palabras.
- d) **Lugares comunes:** los hábitos de comunicación verbal y no verbal de una persona o más personas de una institución.
- e) **Mentira y distorsión:** se presenta con el manejo de impresiones o el consenso para influir sobre las percepciones de los receptores. Utiliza como estrategias:

la zalamería (adulación, respaldo a las opiniones de otros, favores, risa excesiva frente a bromas, etc); la autoalabanza (describir los atributos personales en forma muy positiva y exagerada); y guardar las apariencias, disculpándose o justificarse.

Al comunicarnos, los docentes deberíamos filtrar la subjetividad del mensaje objetivo transmitido a través del lenguaje, sin embargo, interviene porque expresamos emociones, actitudes, ideas, argumentos, para integrarnos a un grupo, ser aceptados o rechazados. Además, informamos, compartimos la confianza, nos relacionamos socialmente, aconsejamos, comprendemos, brindamos apoyo, solicitamos ayuda y enseñamos, etc., generando ciertos efectos, tanto en el emisor como en el receptor. Cuando se trata de la comunicación intercultural estamos hablando del intercambio comunicativo entre culturas distintas, lo cual puede generar o no, conflicto. Por ello, se reconocen ciertos factores que determinan la necesidad de reglas de comunicación intercultural. Estos factores son: la relación entre las personas que intervienen, el propósito de la comunicación y el contexto, este último de acuerdo con la ubicación y las circunstancias de la situación.

La solución de conflictos pasa por el respeto, la comprensión, el diálogo y la comunicación intercultural. Es necesario reconocer en la condición humana y de la cultura de los grupos los puntos de conflicto originales, los valores y creencias.

El desarrollo de la cultura organizacional encuentra en la comunicación intercultural las alternativas de solución a diferencias y conflictos, para proponer una visión y misión, y los valores compartidos que cohesionen la cultura de los miembros de la institución educativa. Consensuarlos en la dinámica grupal forma parte del proceso de gestión del trabajo docente. La comunicación, tanto interpersonal como intercultural requiere de las habilidades sociales, tema que trataremos a continuación.

1.3.2.1.4. Las habilidades sociales

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan con las experiencias positivas en la familia, con el grupo pares y con los docentes, requiere de la observación, información, motivación, en el intercambio con los modelos que los refuerzan.

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implican un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

Esta definición comprende tres dimensiones: las conductas o destrezas sociales, los comportamientos aprendidos y la interacción personal.

- Las conductas o destrezas sociales son las formas de adquirir la habilidad junto con las consecuencias de las acciones. Son las habilidades que capacitan a una persona para ejecutar una tarea con éxito.
- Son comportamientos aprendidos porque se adquieren a través de la observación, la información y la motivación, al igual que la presencia de modelos adecuados, animando y reforzando los progresos.
- La interacción personal que se da y aprende en la familia, en la escuela y en la sociedad. Como competencia implica la asertividad en cuanto a la autoafirmación, expresión de sentimientos, opiniones; y la solución de problemas interpersonales con habilidades cognitivas para resolver conflictos.

Las habilidades o destrezas sociales están formadas por los siguientes componentes: fisiológicos, conductuales y cognitivos. En primer lugar, los componentes fisiológicos son aquellos que indican el grado de ansiedad o activación ocasionado por la interacción social. En segundo término, los componentes conductuales se relacionan con la comunicación no verbal y verbal.

Hay situaciones específicas en las cuales son necesarias las habilidades sociales especialmente del docente, por ello, el autor sugiere las siguientes: capacidad de concertar citas, iniciar, mantener y concluir conversaciones; hacer y recibir cumplidos; expresar sentimientos: amor, agrado y afecto/ira, desagrado o disgusto; expresar la propia opinión; hacer y rechazar peticiones; solicitar un cambio de conducta; afrontar la crítica; hablar en público. Además de las habilidades sociales se requiere de asertividad.

1.3.2.1.5. La asertividad

Entre las capacidades comunicativas docentes, la asertividad constituye una alternativa frente a la pasividad y la agresividad. La asertividad se define como:

La capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo.

La conducta asertiva se caracteriza por la voz tranquila, postura relajada, contacto ocular directo, postura erguida, expresión clara y segura de sentimientos y opiniones, buena autoestima, respeto por uno mismo y los demás, satisfacción con la relación. Los pasos en la conducta asertiva son: Escucha activa; decir lo que se piensa u opina; decir lo que se desea que suceda.

1.3.2.1.6. Las redes de comunicación

Las redes de comunicación se establecen entre los miembros de un grupo docente, configurando flujos a lo largo del tiempo, en un patrón de flujos de comunicación.

Las redes incluyen el flujo continuo de señales (datos) orales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y todos los demás integrantes de la red en forma simultánea. El concepto no presta atención en si se recibió una señal específica tal como era la intención del emisor. Sin embargo, las redes de comunicación pueden influir en cuanto a la posibilidad de equilibrar los mensajes tal como se enviaron y como se recibieron e interpretaron en realidad.

Las redes de comunicación tienen efectos potenciales y poderosos, más aún entre los grupos docentes y las instituciones educativas.

1.3.2.2. Relaciones Interpersonales Docentes

1.3.2.2.1. Definición

Silveria, M., (2014), las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de personalidad, valores, ambiente, y otros.

1.3.2.2.2. Tipos de Relaciones Interpersonales

Zupiría (2015) clasifica 4 tipos de relaciones interpersonales de las cuales se desglosa la siguiente explicación:

- Relaciones íntimas/ superficiales En las relaciones íntimas las personas satisfacen deseos y afecciones unos con otros; en una relación

superficial no ocurre lo mismo, por lo que podría tratarse de una relación laboral, como la de los maestros.

- Relaciones personales / sociales Desde la perspectiva de la psicología social es necesario acotar los tipos de identidad en una persona, pues estos dan el punto de referencia en las relaciones interpersonales, según el autor estas son tres: Identidad personal, identidad social e identidad humana.

La identidad personal es estrictamente individual, cuando se habla de identidad social se hace referencia a la interacción entre un grupo de personas y la pertenencia de un grupo social, donde en determinados momentos una identidad prevalece sobre la otra.

En las interacciones sociales relativamente toma prioridad la identidad social y ocurre lo que se llama despersonalización, que es dejar las concepciones personales y adquirir las del grupo al que se pertenece. La identidad humana se construye mediante experiencias, vivencias y emociones a lo largo de la vida del ser humano.

1.3.2.2.3. Estilos de Relaciones Interpersonales

El autor Zupiría, X., (2015) afirma que son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros. A continuación se presentan los estilos de relaciones interpersonales:

- Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas,

- Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora,
- Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste,
- Estilo asertivo: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo.

Para esta clasificación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos: Defender los intereses propios de la persona, demostrar los sentimientos de forma clara, respetar el derecho ajeno, aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, manifestar las discrepancias y de qué manera se hace, si no entiende pedir explicaciones y por último saber decir que no.

Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relaciona, por ejemplo el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la deferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos. El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor.

En otro grupo están los que tienen problemas al decir que no, pues no saben manifestar o expresar la inconformidad, sentimientos o prioridades con claridad. El pasivo aparentemente acepta la opinión de su prójimo, puede presentar tendencias de victimización y sumisión, a pesar de no compartir las ideas de los demás, las acepta con motivo de no enfrentarse a sus oponentes, puede acumular hostilidad así como rencor al pasar del tiempo.

La característica del manipulador es la duplicidad, no sabe expresar un no y tampoco manifiesta niveles de inconformidad, para conseguir su objetivo puede utilizar sentimientos y pensamientos no propios de él mismo, divaga antes de entrar a discutir, alaba al contrario para poder confundir y llegar al fin con un acuerdo satisfactorio, pero solo para la persona manipuladora.

1.3.2.2.4. Factores que Intervienen en las Relaciones Interpersonales Docentes

Aamodt, M., (2010), determina 4 factores principales que toman relevancia dentro de las interacciones personales, estos son:

- La personalidad: Se define como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros, este concepto hace referencia a un estilo dinámico que detalle el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Refiere entonces que en lugar de observar al ser humano por partes y estructuras, la personalidad es el todo o el integrado del sujeto.
- Determinantes de la personalidad:
 - A. Herencia: son aquellos factores que son determinados mediante la concepción genética del ser humano, la estatura, físico, atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición, y los reflejos

musculares, entre otros. Todos estos componentes que afectan las relaciones sociales directa o indirectamente son determinados por los padres de cada uno, por lo que influyen de una manera directa en la construcción de la personalidad.

B. B. El ambiente: Es el medio o la cultura en la que cada persona crece y se desenvuelve, los diversos condicionamientos a los que está expuesto el ser humano, como la familia, los amigos o los grupos sociales, determinan gran parte de la personalidad.

C. La situación: Son los diversos momentos de la vida que van a moldear el carácter de las personas.

- Características de la personalidad: A. Extroversión: Sociable y platicador. B. Afabilidad: Buen carácter y muy participativo C. Rectitud: Responsabilidad, confianza, persistente y encaminado hacia los objetivos D. Estabilidad emocional: Tranquilo, entusiasta, positivo, deprimido en ocasiones. E. Apertura a la experiencia: Imaginación, dado al arte y al intelecto.
- Los valores: Constituyen convicciones generales de un modo específico del comportamiento o estado final de la existencia, es decir conlleva a un individuo a tener concepciones de lo que es bueno o de lo que es malo. Tienen un contenido importante que es el de intensidad, este atributo especifica qué tan importante es la clasificación del valor.
- Las actitudes: Son afirmaciones para expresar sentimientos, que pueden ser positivas o negativas en la interacción con objetos o personas. El objetivo principal de ellas es demostrar cómo se siente el individuo sobre determinada situación, no constituyen un sinónimo de los valores, pues la actitud conlleva cognición, afecto y comportamiento.

1.3.2.2.5. Relaciones Interpersonales entre los Docentes

Ararteko, (2010), explica que en las relaciones interpersonales docentes es inherente la conformación de un equipo laboral, mediante grupos de trabajo, comisiones, entre otros, sin embargo como en todo grupo salen a relucir ciertos aspectos problemáticos que son habituales en toda interrelación, en el caso de los docentes, tendrán que estar anuentes a que, aunque existan puntos de vista diversos, rencillas o diversas perspectivas son ellos los responsables de conducir hacia una misma dirección el proceso educativo, tendrán que desarrollar niveles satisfactorios de clima laboral dentro del claustro, también la disposición para solucionar problemas al tener como punto de partida, las relaciones interpersonales.

El autor explica que son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales entre los docentes de un centro escolar, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y éstos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros.

Las reuniones entre los docentes para tratar temas como el avance de los alumnos, metodologías a utilizar, áreas de aprendizaje, entre otros tópicos constituye un pilar fundamental para reforzar buenas o malas relaciones interpersonales entre ellos, además la frecuencia con la que éstos se reúnen es vital, pues el reunirse una vez al mes, no genera la misma discusión o acercamiento que una o dos veces por semana.

El autor expresa que en el contexto en donde realizó algunas investigaciones sobre las relaciones interpersonales entre los maestros, influye drásticamente el

tipo de comunicación que se tenga entre sí, y para esto muestra un cuadro de un tipo de conversación que cuida de las relaciones humanas:

Afirmación	Pregunta
Creo que nuestra relación es buena.	¿Pero crees que podríamos mejorarla?
Sé que nuestra relación posee un clima agradable	¿Lo podemos mantener siempre?
Tenemos una relación de amistad	¿Crees que podríamos conocernos más a profundidad?

Fuente: Ararteko (2010)

Conseguir un nivel óptimo de relaciones interpersonales dentro de los docentes exige constancia y estabilidad emocional, y sobre todo un proceso de cambio.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. El tipo de estudio

Es descriptivo propositivo. Cuasi experimental

La presente Investigación propone un Programa de Gestión Educativa, para mejorar deficiencias en las relaciones interpersonales en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa. Donde los docentes, administrativos y director, serán sometidos a un tipo de investigación cuasi experimental, debido a que se les aplicará un pre test y un post test. AGUADO R. (1999).

1.4.2. Población

La comunidad educativa de la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes:

01 director

24 docentes

06 administrativos

Total 31 Unidades de análisis

1.4.3. Muestra

Como muestra se tomarán a toda la comunidad educativa; es decir es una muestra no probabilística ya que se está tomando el 100% de la población, la cual está conformada por 31 personas que laboran en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes.

Con respecto a los materiales se utilizaron los siguientes:

- Libros - Revistas
- Folletos - Soporte informativo
- Internet

La técnica de recolección de datos utilizada en la investigación es a través de:

a. Entrevista y Encuesta a docentes, administrativos y director: Se utilizará una ENCUESTA, con preguntas cerradas que posibiliten una mejor tabulación de las respuestas.

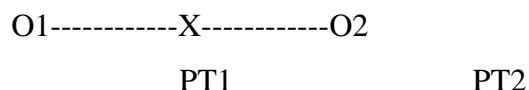
b. Ficha de Observación: Posibilita confrontar el estudio teórico desarrollado con la práctica. Dicha observación demuestra la veracidad o falsedad de la información factoperceptible inicial, así como la determinación fenoménica del conjunto de tendencias que manifiestan los procesos que se observan en la práctica y la posible hipótesis. Se utilizó al procesar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

c. Pre-Test y Post Test

Diseño pre test – pos test de un solo grupo.

En este diseño se efectúa una observación antes de introducir la variable independiente (O1) y otra después de su aplicación (O2). Por lo general las observaciones se obtienen a través de la aplicación de una prueba u observación directa, cuyo nombre asignado depende del momento de aplicación. Si la prueba se administrará antes de la introducción de la variable independiente se le denomina pre test y si se administra después que entonces se llama pos test. RODRIGUEZ A. (1996).

Según el siguiente esquema:



Leyenda:

Realidad Inicial	= 01
Aplicación de la propuesta	= X
Nueva Realidad	= 02
Pre Test	= PT1
Post Test	= PT2

Con respecto a la metodología de recolección de los datos fueron los siguientes métodos y procedimientos:

Los métodos a utilizarse será Métodos Teóricos como:

- Análisis-síntesis
- Inductivo-deductivo
- Observación a las unidades de análisis (docentes)

También se ha desarrollado todo un procedimiento formal para la elaboración del presente trabajo de investigación como es:

- Obtención de credencial de la oficina de Extensión de Arequipa, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Solicitud dirigida al director de la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, para realizar el acopio de la información y presentar propuesta del programa y obtener resultados esperados.
- Coordinar con las autoridades y docentes de la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, para determinar el modelo propuesto.
- Afinación de los instrumentos de la recolección de datos
- Codificación de datos
- Graficación de tablas y/o cuadros.

Al momento del análisis e interpretación de los resultados, la presente investigación no es solo cuantitativa, sino que está asociado al enfoque cualitativo, que más se adecua en la investigación social. En este sentido el uso de la estadística será requerido, como la media aritmética para determinar la nota promedio de desempeño laboral de los docentes. VARGAS A. (2005)

Se utilizó para el análisis estadístico de los datos, a través de medidas de tendencia central: como la varianza.

Fórmula: Suma total de todos los cuadrados.

$$SC_n = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$$

$$\overline{N}$$

N = número de datos de todos los grupos.

n = número de datos de un grupo.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la ENCUESTA aplicada al personal que labora en la I.E. “Nuestra señora del Carmen” de Majes.

TABLA N° 01: Diagnóstico sobre relaciones interpersonales

INDICADOR	Excelente		Bueno/a		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos?	1	3.23	5	16.13	12	38.71	13	41.94

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

Frente al presente cuadro N° 01 que a la letra dice: Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos?, los resultados son: el 41.94% del personal encuestado ha respondido que es de forma DEFICIENTE, el 38.71% manifestó que es REGULAR, también se observa que existe un 16.13% de encuestados que han respondido BUENO y finalmente se tiene que sólo hay un 3.23% que dijeron que es EXCELENTE; la investigadora asume que gran parte de los trabajadores de la I.E. han manifestado que sus Relaciones Interpersonales son deficientes, entonces estamos demostrando objetivamente que existe una problemática que debe ser atendida con urgencia.

TABLA N° 02: Diagnóstico sobre relaciones interpersonales

INDICADOR	Excelente		Bueno/a		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%
2. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes?	1	3.23	4	12.90	14	45.16	12	38.71
3. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director, docentes y administrativos?	1	3.23	1	3.23	8	25.81	21	67.74

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

En el presente cuadro N° 02 se analizan dos indicadores; el primero que a la letra dice: “Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes?”, los resultados son: un 45.16% del personal encuestado respondió que es REGULAR y tan solo un 3.23% respondió de forma EXCELENTE. El segundo indicador, que a la letra dice ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director, docentes y administrativos?, se obtuvo lo siguiente: un 67.74% del personal entrevistado respondió que es de forma DEFICIENTE frente a un 3.23% que respondió de forma EXCELENTE. Según estos resultados, la investigadora deduce que, en forma general, las relaciones interpersonales son deficientes en la institución educativa, por lo cual propone el Programa de Gestión Educativa.

TABLA N° 03: Diagnóstico sobre relaciones interpersonales

INDICADOR	Excelente		Bueno/a		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Con respecto a la comunicación: ¿Cómo es la comunicación entre director, docentes y administrativos?	5	16.13	4	12.90	8	25.81	14	45.16
5. Cuando existen problemas en la I.E.: ¿La solución a los problemas se realizan de manera?:	2	6.45	5	16.13	10	32.26	14	45.16

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

En el presente cuadro N° 03 se analizan dos indicadores, en el primer indicador, que a la letra dice: “Con respecto a la comunicación: ¿Cómo es la comunicación entre director, docentes y administrativos?” Se encontró que un 45.16% del personal encuestado manifestó que la comunicación es DEFICIENTE, un 25.81% que es REGULAR frente a un 16.13% que respondió EXCELENTE. Con respecto al segundo indicador que muestra el indicador que a la letra dice: “Cuando existen problemas en la I.E.: ¿La solución a los problemas se realizan de manera?”, se obtuvo los siguientes resultados: un 45.16% del personal encuestado respondió que se realiza de manera DEFICIENTE, el 32.26% respondió que REGULAR y finalmente, un reducido 6.45% respondió que EXCELENTE. Como se puede observar, el presente cuadro evidencia una vez más las pésimas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa; razón por la cual, la investigadora hace propuesta.

TABLA N° 04: Diagnóstico sobre relaciones interpersonales

INDICADOR	Excelente		Bueno/a		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Desde tu óptica, la motivación con que vienen a trabajar el director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?	1	3.23	4	12.90	11	35.48	15	48.39
7. Desde tu óptica, la participación del director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?	1	3.23	1	3.23	9	29.03	20	64.52

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz del presente cuadro N° 04 en el cual se analizan dos indicadores, podemos observar lo siguiente: En el primer indicador, que a la letra dice: “Desde tu óptica, la motivación con que vienen a trabajar el director, docentes y administrativos ¿Cómo es?”, se tiene que los resultados encontrados fueron que un 48.39% respondió que la motivación es DEFICIENTE, un 35.48% respondió que es REGULAR y, solamente el 3.23% respondió que es EXCELENTE. En el segundo indicador, que a la letra dice: “Desde tu óptica, la participación del director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?”, se tiene que el 64.52% del personal encuestado respondió que la participación es DEFICIENTE, el 29.03% respondió que es REGULAR y un reducido 3.23% respondió que es EXCELENTE. Una vez más, los resultados muestran que existen debilidades en las relaciones interpersonales, las cuales urge tratar a través del Programa de Gestión Educativa que la investigadora propone.

TABLA N° 05

INDICADOR	SI		NO		A Veces		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y docentes?	5	16.13	11	35.48	15	48.39	31	100.00
9. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y administrativos?	4	12.90	13	41.94	14	45.16	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

En el presente cuadro N° 05 que presenta dos indicadores a analizar tenemos los siguientes resultados: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Usted ¿Ha observado agresiones físicas entre director y docentes?” Se observa que el 48.39% del personal encuestado respondió que observó este tipo de agresión A VECES, el 35.48% respondió que NO y el 16.13% respondió que SÍ. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Usted ¿Ha observado agresiones físicas entre director y administrativos?” se observa que, el 45.16% del personal encuestado respondió que observó esta agresión sólo A VECES, el 41.94% respondió que NO y el 12.90% respondió que SÍ ha observado tales agresiones. Los resultados de este cuadro, llevan a la investigadora a concluir que existen deficiencias en las relaciones interpersonales entre los agentes educativos las cuales deben superarse a través del Programa de Gestión Educativa que propone.

TABLA N° 06

INDICADOR	SI		NO		A Veces		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
10. Durante su trabajo, usted ha observado que: ¿hay maltrato psicológico entre el personal docente y administrativo?	6	19.35	15	48.39	10	32.26	31	100.00
11. A usted, ¿le gustaría participar en un Programa de Gestión, para mejorar las Relaciones Interpersonales?	30	96.77	1	3.23	0	0.00	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

En el presente cuadro N° 06, el cual presenta dos indicadores a analizar, tenemos los siguientes resultados: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Durante su trabajo, usted ha observado que: ¿hay maltrato psicológico entre el personal docente y administrativo?” Se observa que el 48.39% del personal encuestado respondió que NO observó este tipo de agresión, el 32.26% respondió que A VECES y el 19.35% respondió que SÍ observó maltrato. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “A usted, ¿le gustaría participar en un Programa de Gestión, para mejorar las Relaciones Interpersonales?” se observa que, el 96.77% del personal encuestado respondió que SÍ participaría y sólo el 3.23% respondió que NO lo haría. Como podemos observar, el maltrato existe en la Institución Educativa, por lo tanto, no hay relaciones interpersonales sanas; sin embargo, el personal encuestado está dispuesto a participar en un Programa de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales, precisamente el programa que la investigadora propone.

TABLA N° 07

INDICADOR	POCO		NADA		MUCHO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
12. ¿Cuánto usted conoce, sobre: estrategias de trabajo en equipo?	18	58.06	3	9.68	10	32.26	31	100.00
13. ¿Cuánto usted conoce, sobre: ¿Estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas?	19	61.29	6	19.35	6	19.35	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados encontrados en el presente cuadro N° 07 que presenta dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “¿Cuánto usted conoce, sobre: estrategias de trabajo en equipo?” Se observa que el 58.06% del personal encuestado respondió que conoce POCO, el 32.26% respondió que MUCHO y sólo el 9.68% respondió que NADA. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “¿Cuánto usted conoce, sobre: ¿Estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas?” se observa que, el 61.29% del personal encuestado respondió que conoce POCO, el 19.35% respondió que NADA y otro 19.35% respondió que MUCHO. Los resultados de este cuadro, llevan a la investigadora a concluir que existen vacíos de información en cuanto a estrategias de trabajo en equipo y estilos de liderazgo, los cuales son claves para el manejo adecuado de las relaciones interpersonales, los mismos que forman parte del programa que propone.

TABLA N° 08

INDICADOR	Docentes		Director		Administrativos		Otros	
	F	%	F	%	F	%	F	%
14. A su criterio, ¿Quién es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?	7	22.58	12	38.71	9	29.03	3	9.68

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

De acuerdo con el presente cuadro N° 08, el cual presenta un indicador que a la letra dice: “A su criterio, ¿Quién es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?” Se observa que el 38.71% del personal encuestado respondió que es el DIRECTOR, el 29.03% respondió que son los ADMINISTRATIVOS, el 22.58% respondió que son los DOCENTES y el 9.68% restante respondió que son OTROS la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I. E. Según los resultados mostrados, la investigadora concluye que existe escasa información acerca de roles y responsabilidades de los agentes educativos en el desarrollo de las relaciones interpersonales; por ello, pone a consideración el Programa de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales.

TABLA N° 09

LEYENDA

- A.** Reuniones colegiadas
- B.** Cursos de Capacitación
- C.** Programas de Gestión
- D.** Eventos de actualización

INDICADOR	A		B		C		D	
	F	%	F	%	F	%	F	%
15. A su criterio, ¿cuál es la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la I.E.?	4	12.90	6	19.35	13	41.94	8	25.81

FUENTE: Instrumento de investigación: ENCUESTA, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados del presente cuadro N° 09, el cual presenta un indicador que a la letra dice: “A su criterio, ¿cuál es la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la I.E.?” se observa que el 41.94% del personal encuestado respondió que la solución se centra en los PROGRAMAS DE GESTIÓN, el 25.81% respondió que en los EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN, un 19.35% dice que la solución está en los CURSOS DE CAPACITACIÓN y el 12.90% respondió que son las REUNIONES COLEGIADAS la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Según los resultados mostrados, la investigadora concluye que existe gran necesidad de información respecto al desarrollo de las relaciones interpersonales y; por lo tanto, el mejoramiento de las mismas.

3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la FICHA DE OBSERVACIÓN aplicada al personal de la I.E.

TABLA N° 10

INDICADOR	SI		NO		A VECES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
01.- Se comunican con fluidez y respeto, cuando desarrollan su trabajo.	4	12.90	18	58.06	9	29.03	31	100.00
02.- Demuestran buen trato con los miembros de la Institución Educativa.	6	19.35	17	54.84	8	25.81	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DE OBSERVACIÓN, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados presentados en el cuadro N° 10 que presenta dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Se comunican con fluidez y respeto, cuando desarrollan su trabajo” Se observa que el 58.06% del personal NO se comunica con fluidez y respeto, el 29.03% lo hace A VECES, y el 12.90% SÍ lo hace. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Demuestran buen trato con los miembros de la Institución Educativa” se observa que, el 54.84% del personal NO demuestra buen trato con los miembros de la I.E., el 25.81% lo demuestra A VECES y el 19.35% SÍ demuestra buen trato. Los resultados de este cuadro, muestran la deficiente comunicación que existe entre los miembros de la institución educativa, lo cual impide el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales.

TABLA N° 11

INDICADOR	SI		NO		A VECES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
03.- Asumen una actitud positiva y democrática.	6	19.35	4	12.90	21	67.74	31	100.00
04.- Aceptan críticas y opiniones contrarias de los miembros de la comunidad educativa.	8	25.81	13	41.94	10	32.26	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DE OBSERVACIÓN, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro N° 11 el cual muestra dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Asumen una actitud positiva y democrática” Se observa que el 67.74% del personal lo hace A VECES, el 19.35% SÍ lo hace y el 12.90% NO lo hace. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Aceptan críticas y opiniones contrarias de los miembros de la comunidad educativa” se observa que, el 41.94% del personal NO lo hace, el 32.26% lo hace A VECES y el 25.81% SÍ lo hace. Los resultados de este cuadro, muestran la deficiente convivencia democrática que existe entre los miembros de la institución educativa, lo cual impide el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales.

TABLA N° 12

INDICADOR	SI		NO		A VECES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
05.- Muestran tener Empatía con los demás.	4	12.90	16	51.61	11	35.48	31	100.00
06.- Propician un clima favorable para que las relaciones sean buenas.	7	22.58	10	32.26	14	45.16	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DE OBSERVACIÓN, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro N° 12 el cual muestra dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Muestran tener Empatía con los demás” Se observa que el 51.61% del personal NO lo hace, el 35.48% lo hace A VECES y el 12.90% SÍ lo hace. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Propician un clima favorable para que las relaciones sean buenas” se observa que, el 45.16% del personal lo hace A VECES, el 32.26% NO lo hace y el 22.58% SÍ lo hace. Los resultados de este cuadro, muestran la escasa empatía que tienen los miembros de la I.E. entre sí y la poca disposición para propiciar un clima favorable, aspectos importantes en el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales.

TABLA N° 13

INDICADOR	SI		NO		A VECES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
07.- Aceptan la proactividad para sus acciones.	5	16.13	15	48.39	11	35.48	31	100.00
08.- Aplica el modelo de comunicación democrático	2	6.45	17	54.84	12	38.71	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DE OBSERVACIÓN, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados presentados en el cuadro N° 13 el cual muestra dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Aceptan la proactividad para sus acciones”; se observa que el 48.39% del personal NO lo hace, el 35.48% lo hace A VECES y el 16.13% SÍ lo hace. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Aplica el modelo de comunicación democrático”; se observa que, el 54.84% del personal NO lo hace, el 38.71% lo hace A VECES y únicamente el 6.45% SÍ lo hace. Los resultados de este cuadro, muestran la escasa aceptación de la proactividad y la falta de aplicación del modelo de comunicación democrática, los cuales, son aspectos muy importantes para el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales.

TABLA N° 14

INDICADOR	SI		NO		A VECES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
09.- Tienen reconocimiento por sus acciones destacadas.	8	25.81	15	48.39	8	25.81	31	100.00
10.- Demuestran Independencia y benevolencia en la I.E.	3	9.68	16	51.61	12	38.71	31	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DE OBSERVACIÓN, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados presentados en el cuadro N° 14, el cual muestra dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En cuanto al primer indicador que a la letra dice: “Tienen reconocimiento por sus acciones destacadas”; se observa que el 48.39% del personal NO lo hace, el 25.81% lo hace A VECES y el otro 25.81% SÍ lo hace. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “Demuestran Independencia y benevolencia en la I.E.”; se observa que, el 51.61% del personal NO lo hace, el 38.71% lo hace A VECES y únicamente el 9.68% SÍ lo hace. Los resultados de este cuadro, muestran la falta de reconocimiento y estímulo frente a acciones destacadas y la escasa independencia y benevolencia en la convivencia. Por ello, la investigadora concluye la necesaria implementación del Programa de Gestión Educativa para mejorar las relaciones interpersonales en la I.E.

3.1.3. Análisis comparativo del PRE TEST y del POST TEST, después de aplicado el Programa de Gestión.

CUADRO N° 15: ANÁLISIS COMPARATIVO

1. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos?
2. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes?
3. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director, docentes y administrativos?

	PRE TEST				POST TEST			
	Excel	Buen	Regu	Defic	Excel	Buen	Regu	Defic
IND	%	%	%	%	%	%	%	%
1	3.23	16.13	38.71	41.94	29.03	51.61	12.90	6.45
2	3.23	12.90	45.16	38.71	22.58	54.84	16.13	6.45
3	3.23	3.23	25.81	67.74	12.90	38.71	32.26	16.13

FUENTE: Instrumento de investigación: PRE TEST y POST TEST, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados presentados en la tabla N° 15, la cual muestra tres indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En el primer indicador, que a la letra dice: “Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos?”; se observa que el 41.94% del personal, en el Pre Test, considera que es DEFICIENTE y el 38.71% la considera REGULAR; sin embargo, en el Post Test, el 51.61% considera que la realidad de las relaciones interpersonales es BUENA y el 29.03% la considera EXCELENTE.

En cuanto al segundo indicador, que a la letra dice: “Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes?”, se observa que, en el Pre Test, el 45.16% del personal considera que es REGULAR y el 38.71% la considera DEFICIENTE; sin embargo, en el Post Test, el 54.84% la considera BUENA y el 22.58% la considera EXCELENTE.

Finalmente, en cuanto al tercer indicador que a la letra dice: “¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director, docentes y administrativos?”, se observa que, en el Pre Test, el 67.74% del personal la considera DEFICIENTE y el 25.81% la considera REGULAR; sin embargo, en el Post Test, el 38.71% del personal la considera BUENA, el 32.16% REGULAR y un significativo 12.90% la considera EXCELENTE. Los resultados de este cuadro, muestran la eficiencia del Programa de Gestión Educativa, ya que las cifras de los ítems DEFICIENTE Y REGULAR que fueron elevadas en el Pre Test, en el Post Test se redujeron considerablemente y; por consiguiente, las cifras de los ítems BUENA Y EXCELENTE se elevaron de manera muy significativa.

La investigadora humildemente se atreve a opinar, que, objetivamente se observa que hay un gran cambio en las repuestas vertidas por los sujetos de análisis, porque han sido incluidos dentro del programa de Gestión educativa todo el personal de la Institución Educativa, y se ha logrado resultados alentadores y coadyuvantes a la mejora de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 16: ANÁLISIS COMPARATIVO

4. Con respecto a la comunicación: ¿Cómo es la comunicación entre director, docentes y administrativos?
5. Cuando existen problemas en la I.E.: ¿La solución a los problemas se realizan de manera?:
6. Desde tu óptica, la motivación con que vienen a trabajar el director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?
7. Desde tu óptica, la participación del director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?

PRE TEST					POST TEST				
	Excel	Buen	Regu	Defic		Excel	Buen	Regu	Defic
IND	%	%	%	%		%	%	%	%
4	16.13	12.90	25.81	45.16		19.35	45.16	32.26	3.23
5	6.45	16.13	32.26	45.16		38.71	45.16	9.68	6.45
6	3.23	12.90	35.48	48.39		41.94	32.26	16.13	9.68
7	3.23	3.23	29.03	64.52		45.16	29.03	16.13	9.68

FUENTE: Instrumento de investigación: PRE TEST y POST TEST, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla N° 16, la cual muestra cuatro indicadores a analizar, tenemos lo siguiente:

En el primer indicador, que a la letra dice: “Con respecto a la comunicación: ¿Cómo es la comunicación entre director, docentes y administrativos?”; se observa que, en el Pre Test, el 45.16% del personal considera que es DEFICIENTE y el 25.81% la considera REGULAR; sin embargo, en el Post Test, el 45.16% considera que la comunicación es BUENA, el 32.26% la considera REGULAR y el 19.35% la considera EXCELENTE.

En cuanto al segundo indicador, que a la letra dice: “Cuando existen problemas en la I.E.: ¿La solución a los problemas se realizan de manera?”, se observa que, en el Pre Test, el 45.16% del personal considera que es REGULAR y el 32.26% la considera DEFICIENTE; sin embargo, en el Post Test, el 45.16% la considera BUENA y el 38.71% la considera EXCELENTE. En cuanto al tercer indicador que a la letra dice: “Desde tu óptica, la motivación con que vienen a trabajar el director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?”, se observa que, en el Pre Test, el 48.39% del personal considera la motivación DEFICIENTE y el 35.48% la considera REGULAR; sin embargo, en el Post Test, el 41.94% del personal la considera EXCELENTE y el 32.26% la considera BUENA.

Con respecto al cuarto indicador, que a la letra dice: “Desde tu óptica, la participación del director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?”, se observa que, en el Pre Test, el 64.52% del personal considera dicha participación DEFICIENTE y el 29.03% la considera REGULAR; sin embargo, en el Post Test, el 45.16% del personal la considera EXCELENTE y el 29.03% la califica como REGULAR. Los resultados de este cuadro, muestran también la eficiencia del Programa de Gestión Educativa, ya que las cifras de los ítems DEFICIENTE Y REGULAR que fueron elevadas en el Pre Test, en el Post Test se redujeron considerablemente y; por consiguiente, las cifras de los ítems BUENA Y EXCELENTE se elevaron de manera muy significativa y productiva.

Nuevamente los resultados obtenidos, son producto del programa de gestión aplicado a las unidades de análisis, que han cambiado notablemente sus respuestas de una manera positiva.

CUADRO N° 17: ANÁLISIS COMPARATIVO

8. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y docentes?
9. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y administrativos?
10. Durante su trabajo, usted ha observado que: ¿hay maltrato psicológico entre el personal docente y administrativo?
11. A usted, ¿le gustaría participar en un Programa de Gestión, para mejorar las Relaciones Interpersonales?

IND	PRE TEST				POST TEST			
	SI	NO	A	Total	SI	NO	A	Total
	%	%	veces	%	%	%	veces	%
8	16.13	35.48	48.39	100.00	3.23	61.29	35.48	100.00
9	12.90	41.94	45.16	100.00	3.23	67.74	29.03	100.00
10	19.35	48.39	32.26	100.00	3.23	83.87	6.45	100.00
11	96.77	3.23	0.00	100.00	96.77	3.23	0.00	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: PRE TEST y POST TEST, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla N° 17, el cual muestra cuatro indicadores a analizar, tenemos lo siguiente:

En el primer indicador, que a la letra dice: “Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y docentes?”; se observa que, en el Pre Test, el 48.39% del personal respondió que A VECES y el 35.48% respondió que NO; sin embargo, en el Post Test, el 61.29% del personal respondió que NO y el 35.48% sólo A VECES.

En cuanto al segundo indicador, que a la letra dice: “Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y administrativos?”, se observa que, en el Pre Test, el 45.16%

del personal respondió que A VECES y el 41.94% respondió que NO; sin embargo, en el Post Test, el 67.74% respondió que NO y el 29.03% respondió que A VECES. En cuanto al tercer indicador que a la letra dice: “Durante su trabajo, usted ha observado que: ¿hay maltrato psicológico entre el personal docente y administrativo?”, se observa que, en el Pre Test, el 48.39% del personal respondió que NO y el 32.26% respondió que A VECES; sin embargo, en el Post Test, el 83.87% del personal respondió que NO y sólo un 6.45% respondió que A VECES.

Con respecto al cuarto indicador, que a la letra dice: “A usted, ¿le gustaría participar en un Programa de Gestión, para mejorar las Relaciones Interpersonales?”, se observa que, los resultados del Pre Test se han mantenido en el Post Test con el 96.77% que respondió que SÍ le gustaría participar en un programa de gestión y un 3.23% que NO lo haría.

Los resultados de este cuadro nos muestran la efectividad del Programa de Gestión, pues en el Post Test, se ve claramente una disminución significativa de agresiones y maltrato entre los miembros de la I.E., y se puede apreciar también, la disposición que tiene el personal de la I.E. para participar en un Programa de Gestión para mejorar las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 18: ANÁLISI COMPARATIVO

12. ¿Cuánto usted conoce, sobre: estrategias de trabajo en equipo?

13. ¿Cuánto usted conoce, sobre: ¿Estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas?

	PRE TEST				POST TEST			
	Poco	Nada	Mucho	Total	Poco	Nada	Mucho	Total
IND	%	%	%	%	%	%	%	%
12	58.06	9.68	32.26	100.00	25.81	3.23	70.97	100.00
13	61.29	19.35	19.35	100.00	12.90	6.45	80.65	100.00

FUENTE: Instrumento de investigación: PRE TEST y POST TEST, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

La tabla N° 18, el cual muestra dos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente: En el primer indicador, que a la letra dice: “¿Cuánto usted conoce, sobre: estrategias de trabajo en equipo?”; se observa que, en el Pre Test, el 58.06% del personal respondió que conoce POCO y el 32.26% respondió que MUCHO; sin embargo, en el Post Test, el 70.97% del personal respondió que MUCHO, el 25.81% respondió que POCO y únicamente el 3.23% respondió que NADA. Con respecto al segundo indicador, que a la letra dice: “¿Cuánto usted conoce, sobre: ¿Estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas?”, se observa que, en el Pre Test, el 61.29% del personal respondió que conoce POCO; mientras que en el Post Test, el 80.65% del personal respondió que conoce MUCHO, el 12.90% respondió que POCO y únicamente el 6.45% respondió que NADA. Los resultados, llevan a la conclusión de que el Programa de Gestión para mejorar las relaciones interpersonales, ha permitido que el personal de la institución educativa adquiera los conocimientos necesarios para un adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales y; por consiguiente, éstas se ven afectadas de manera positiva entre los miembros de la institución educativa.

CUADRO N° 19: ANÁLISIS COMPARATIVO

14. A su criterio, ¿Quién es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?

A) Docentes B) Director C) Administrativos D) Todos

15. A su criterio, ¿cuál es la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la I.E.?

A) Reuniones colegiadas B) Cursos de Capacitación
C) Programas de Gestión D) Eventos de actualización

PRE TEST					POST TEST				
	A	B	C	D	A	B	C	D	
IND	%	%	%	%	%	%	%	%	
14	22.58	38.71	29.03	9.68	9.68	9.68	12.90	67.74	
15	12.90	19.35	41.94	25.81	9.68	9.68	77.42	3.23	

FUENTE: Instrumento de investigación: PRE TEST y POST TEST, aplicada a los docentes, administrativos y director de la I.E.: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes, por Prof. AMPUERO CANO, YDA MARIA en agosto 2018.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN. –

A la luz de los resultados presentados en la tabla N° 19, el cual muestra dos últimos indicadores a analizar, tenemos lo siguiente:

En el primer indicador N° 14, que a la letra dice: “A su criterio, ¿Quién es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?”; se observa que, en el Pre Test, el 38.71% del personal respondió que la causa es el DIRECTOR y el 22.58% considera que son los ADMINISTRATIVOS; sin embargo, en el Post Test, el 67.74% respondió que la causa se rompimiento de las relaciones interpersonales son TODOS los miembros de la institución educativa, lo cual refleja una adecuada información del personal.

Con respecto al segundo indicador N° 15, que a la letra dice: “¿A su criterio, ¿cuál es la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la I.E.?”, se observa que, en el Pre Test, el 41.94% del personal respondió que la solución era los PROGRAMAS DE GESTIÓN y el 25.81% se inclinó por los EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN; sin embargo, en el Post Test, el 77.42% del personal se mostró convencido de que la solución se encuentra en los PROGRAMAS DE GESTIÓN, lo cual resulta real.

Nuevamente los resultados que presenta este cuadro, nos llevan a la conclusión de que, la implementación del Programa de Gestión para mejorar las relaciones interpersonales ha permitido que el personal de la institución educativa adquiriera los conocimientos necesarios y adopte las posturas adecuadas para un adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales en la I.E.

3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO: “PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA I.E.: “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”, DEL DISTRITO DE MAJES”

3.2.1. Presentación

Es de conocimiento general que el ser humano es el resultado de su interrelación dialéctica con el entorno natural, social, moral y cultural en un sistema de producción determinado, interacción básicamente mediada por su conciencia, aunque también influida por los procesos de aprendizaje constante a lo largo de nuestra vida, por ello la investigadora, presenta en esta oportunidad, un conjunto de dinámicas, estrategias, y eje temáticos, que han dado resultados óptimos a la problemática encontrada.

La propuesta del “PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA I.E.: “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN”, DEL DISTRITO DE MAJES”, es una propuesta de la investigadora, la misma que permitirá que los problemas que presentan todos los trabajadores de la Institución Educativa, sean superados, lo que ayudará a corregir oportunamente deficiencias en el personal, en cuanto a la mejora de las relaciones interpersonales y coadyuvará a la superación constante de los agentes de la educación, en búsqueda de mejores resultados eficaces en cuanto a la mejorara de la calidad del desempeño del trabajo pedagógico y aprovechamiento de los estudiantes, en la I.E. “Nuestra señora del Carmen”, del distrito de Majes, en el nivel primario y secundario, en la provincia y región de Arequipa; como también se podrá desarrollar el desempeño del estudiante en las sesiones de capacitación y empoderamiento sobre las bases del Programa de gestión educativa, en forma de seguimiento, monitoreo, evaluación en las diferentes sesiones de trabajo,

específicamente se desarrollaron 04 dinámicas, 04 talleres, de las respectivas estrategias cognitivas de motivación y de los ejes temáticos enunciados.

Las dinámicas propuestas y aplicadas fueron:

- Trabajo en equipo
- Redes de comunicación
- Trabajo colegiado
- Juego de roles

Los talleres aplicados en el Programa de gestión educativa fueron:

- Taller de Habilidades sociales
- Liderazgo y proactividad
- Asertividad y autoconocimiento
- Empatía y comunicación

3.2.2. Fundamentación

La gestión educativa en general está constituida por los componentes estructurales como la gestión institucional, la gestión administrativa, y la gestión pedagógica integrada por todos los actores educativos que constituyen una totalidad sistémica funcional, cuya unidad está supeditada a buen comportamiento de los trabajadores en pos de un adecuado clima institucional que implica relaciones armónicas entre todos los componentes de la comunidad educativa, buen trato, decisiones asertivas, etc. Las estrategias de gestión pedagógica desde esta perspectiva es un proceso de planificación, organización, capacitación, dirección y evaluación de todas las actividades realizadas por los docentes, administrativos y director, en la esfera curricular y didáctica. Vale decir es el proceso de elaboración de planes, ejecución y evaluación con el propósito central de cualificar el desempeño directivo, docente, administrativo y por ende se repercutirá en el aprendizaje de los estudiantes.

El programa de gestión educativa, es la que ha movilizó al sistema educativo, calificando tanto el proceso como resultado, mediante el uso de

diversidad medios metodológicas en el campo curricular y de enseñanza – aprendizaje y capacitación.

La gestión pedagógica no es absolutamente autónoma, sino que está conectado y dependiente de otras instancias educativas. Es decir, es interdependiente manteniendo su especificidad funcional.

Frente a la problemática de las deficientes relaciones interpersonales y un magro clima institucional, no era otra cosa que afrontar con una posición alterna de solución teórica. Teniendo en cuenta que sólo se investiga donde existe problema y con el fin único de solucionar esa necesidad problemática que afecta a los usuarios y por ende a la institución educativa y a la misma sociedad. Por esta razón una investigación debe ser resolutive, aportativa o contributiva del desarrollo de la sociedad, institución y de la ciencia.

La presente propuesta: Programa de Gestión Educativa para mejorar las Relaciones Interpersonales de la I.E.: “Nuestra señora del Carmen”, del distrito de Majes, constituye un aporte de solución a la problemática encontrada en la I.E. ubicada en la provincia y región de Arequipa, porque contiene Dinámicas, estrategias metodológicas, talleres, contenidos temáticos pertinentes y una evaluación integral del trabajo, y está fundamentada en la Teoría de la personalidad de Carl Rogers, Teoría de la Inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman y la teoría culturalista cuyo principal representante es Lev Semionovich Vygotsky. En este sentido la presente propuesta se caracteriza por su novedad y originalidad y es sistémica compleja y dialógica, su originalidad, reside en la manera en que se disponga en un conjunto de elementos ya conocidos y el uso que se haga de ese conjunto en su razonamiento.

La importancia de esta propuesta radica en el aporte teórico conceptual y el enfoque multi-método, en el que saber y hacer de gestión pedagógica, como dice (SALCEDO, H 2005) *“no existe un solo método ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que requiere ser resuelto y para*

el cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas, porque todo problema es complejo, aun el más simple a la vista”.

3.2.3. Objetivos

General:

Mejorar las Relaciones Interpersonales, en las dimensiones del Liderazgo y proactividad, asertividad, control emocional, trabajo en equipo, en el personal que labora en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.

Específicos. -

- Priorizar las dimensiones referentes a las Relaciones Interpersonales en la comunidad educativa de la I. E: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.
- Aplicar el Programa de Gestión Educativa (4 dinámicas y 4 talleres) para mejorar las relaciones interpersonales en la I. E: “Nuestra Señora del Carmen”
- Realizar un análisis crítico de los resultados del Pre test y del post test.
- Demostrar la utilidad y el mejoramiento de las relaciones Interpersonales

3.2.4. Operacionalización del programa de gestión educativa.

A.- Dinámicas trabajadas en el programa

a.- Trabajo en equipo

Participación de: El directivo, los docentes y administrativos en la capacitación sobre organización y trabajo en equipo.

Objetivo:

Construir el mejoramiento y la formación del personal a través de la socialización de experiencias docentes de diversas realidades y de esta manera asumir compromiso inmediato y directo a través del trabajo en equipo.

Funcionamiento

- ✓ Reunir a cinco participantes como mínimo que quieren sumarse al trabajo en equipo y que están dispuestos a formar sus grupos no menos de miembros para dirigirse a su público con testimonios verdaderos y buscar el trabajo en equipo.
- ✓ Hacer copias y rellenar las fichas el delegado general rellena su propia ficha y la de cada delegado en equipo. En días posteriores los delegados de equipo rellenan las fichas con los datos de quienes van a conformar el grupo y las entregas al delegado general.
- ✓ Cada orientador fija con su grupo lugar día hora fecha para realizar la capacitación familiar.
- ✓ Cuando el delegado general tiene todas las fichas y ya se sabe quiénes se suman al trabajo en equipo.
- ✓ La organización del trabajo en equipo tomará contacto con los interesados y enviar un representante para oficializar y poner en marcha el nuevo proceso del trabajo en equipo.

b.- Redes de sociales de comunicación

Las relaciones sociales de comunicación, son inherentes al ser humano, por lo que la interacción entre éste y su medio circundante le resulta esencial. Es por esto que para todas las personas es determinante pertenecer a círculos sociales, los cuales se han visto sustancialmente enriquecidos por los medios o espacios virtuales. Espacios de chat, grupos o círculos de acción resultan apasionantes para muchos, así como también, se constituyen en oportunidades para interactuar de una forma

muy segura, dinámica y efectiva, compartiendo e intercambiando experiencias, informaciones, o bien, simplemente utilizando estas vías como formas de expresión.

Desde esta perspectiva, Internet ha facilitado la creación de espacios de interacción virtual innumerables, constituyéndose en un medio de interacción social cada vez más común y utilizado por diversos tipos de usuarios en el mundo. “Internet está cambiando la sociedad y está transformando la manera en que las empresas venden sus productos y servicios. No hay que olvidar que las nuevas generaciones de consumidores identifican a una compañía y su marca según su experiencia en la WEB”.

En la I.E. se ha trabajado con las redes sociales de comunicación como, por ejemplo: los correos electrónicos, que pudieron ser en Hotmail, Gmail o outlook; así mismo se trabajó la plataforma Facebook, en la que se crearon sus propias cuentas, para intercambiar y difundir información sobre el programa, también los participantes crearon sus cuentas en el WhatsApp y también en el Messenger, finalmente todos los participantes fueron personas con buen ánimo para aprender estas herramientas virtuales, y le sacaron el máximo provecho.

c. Trabajo colegiado

El trabajo colegiado es una dinámica empleada en el Programa de gestión, que se ha venido impulsando desde principios de la aplicación, como parte de la política del Programa; se pretende que la Institución Educativa, transite de una cultura individualista a una cultura colaborativa. Se le atribuyen bondades como: mejorar la práctica docente en las relaciones interpersonales y los procesos de gestión escolar o institucional.

El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes, administrativos y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional.

El trabajo colegiado aparece como parte fundamental de la mejora de la calidad de la educación; requiere de condiciones institucionales y de la disposición de los participantes del programa, además de visualizar el trabajo cotidiano desde la óptica de la colaboración. Sin embargo, al revisar los documentos normativos se aprecia una diversidad de atributos que llevan a plantearse expectativas altas alrededor de éste y a preguntarse: ¿cómo se está entendiendo el trabajo colegiado?, ¿qué elementos lo conforman?, ¿cuándo se puede afirmar que en la escuela existe el colegiado?, ¿las propuestas que se derivan de este tipo de trabajo son incorporadas en las prácticas docentes y en las institucionales?, ¿hasta dónde el colectivo docente y administrativo está de acuerdo en participar en el colegiado?

En las Instituciones educativas, se han desarrollado mecanismos de trabajo que pueden ubicarse en dos vertientes, el que se realiza desde lo individual y el que se hace desde los equipos de trabajo; aunque este último se establece desde la norma más que desde las necesidades de los docentes.

Estos antecedentes condujeron a plantear el objetivo de esta investigación: Aplicar el Programa de gestión educativa, la forma en que se desarrolla el trabajo colegiado en las instituciones educativas, en los ámbitos de la práctica docente y la gestión escolar.

d.- Juego de roles

Esta técnica es útil para manejar aspectos o temas difíciles en los que es necesario tomar diferentes posiciones para su mejor comprensión, tal como son las deficientes relaciones interpersonales. Consiste en la representación espontánea de una situación real o hipotética para mostrar un problema o información relevante a los contenidos del curso. Cada alumno representa un papel, pero también pueden intercambiar los roles que interpretan. De este modo pueden abordar la problemática de las

relaciones interpersonales deficientes, desde diferentes perspectivas y comprender las diversas interpretaciones de una misma realidad. La participación de los participantes no tiene que seguir un guion específico, pero es importante una delimitación y una planeación previa a la puesta en práctica del ejercicio.

Sugerencias:

Asegúrese de que los participantes, definan una situación que es relevante e importante para ellos (las relaciones interpersonales en la Institución Educativa). Obtenga los detalles tales como la escena y el número de personas involucradas.

Defina el escenario preparando los muebles, señalando dónde estarán ubicadas las puertas”.

Prepare a la audiencia haciéndoles preguntas específicas para ser preparadas y contestadas al terminar el juego de roles. Por ejemplo: ¿has expresado tu rol, lo más cercano a la realidad? ¿Aplicaría esta situación en la vida real? ¿Cómo habrías manejado la situación?

Existen muchas maneras de elegir a los participantes.

Discutan ideas, para poder llegar a las conclusiones y formular recomendaciones del tema trabajado.

Inicie el juego de roles, deteniéndolo si es poco real, si no conduce a ningún lado o se aleja del objetivo.

Pida preguntas de los participantes y de la audiencia.

Vuelva a iniciar el juego de roles si es necesario, usando una variación de la situación, nuevos participantes, utilizando la retroalimentación para mejorar una habilidad.

B.- Talleres aplicados en el programa

a.- Taller 1.- Las habilidades sociales

Participación de: El directivo, los docentes y personal administrativo en la capacitación sobre el mantenimiento y fortalecimiento de las habilidades sociales.

Objetivo:

Promover la participación directa de los participantes, para hacer que estos asuman diversos roles respecto a mejorar las habilidades blandas en las relaciones interpersonales dentro y fuera de la Institución Educativa.

Funcionamiento:

Se elabora el plan del desarrollo del taller, tal cual están las cosas ya nada podemos esperar de los partidos políticos tradicionales y demás instituciones que de alguna manera son responsables de la situación de las relaciones humanas. Mucho menos podemos esperar de un sistema económico que empobrece cada vez a un mayor número de gente llevando a las personas a la miseria material y espiritual. Solo se podría hablar del progreso cuando sea de todos y para todos.

Las buenas intenciones no bastan para producir cambios importantes. Las mejores intenciones se verán abocados al fracaso sino trabajamos de forma organizada con proyectos comunes con claridad respecto al objetivo que hoy tenemos y son las habilidades sociales, son muchas las personas que se están organizando en torno a la presente capacitación sobre las habilidades sociales y las eficientes relaciones humanas, porque queremos mejorar las relaciones humanas, para nosotros en nuestra institución en realidad nadie es culpable de este engranaje pero todos somos eslabones del mismo. En efecto, la sociedad divide a las personas en ganadores y perdedores dando argumentos a la violencia colectiva dándose así la ruptura de las relaciones humanas. Nos quejamos de que las relaciones humanas se dan, porque justamente las personas no tienen un buen desarrollo de las habilidades sociales.

Las relaciones humanas, están resquebrajadas, ya que la vemos cotidianamente, pero todos somos parte de esa polea, de ese engranaje haremos una campaña de la ruptura de las relaciones humanas que estamos desarrollando busca crear espacios para una nueva ética una nueva moral. Esta campaña de capacitación está organizada por un grupo de líderes docentes que se organizan con el fin de poner en marcha grandes cambios para dirigirnos hacia una institución sin que haya ruptura de relaciones humanas sin violencia ni discriminación y sobre todo que haya buenas prácticas en las habilidades sociales, porque el ser humano es un ser eminentemente social.

b. Taller 2.- El liderazgo y la proactividad

Contribuir al desarrollo de la mejora de liderazgo en la igualdad, libertad y respeto de los trabajadores de la I.E., así mismo, desarrollar la proactividad en los mismos. Teniendo una mejor motivación y un buen liderazgo y proactividad, vista la proactividad como valor, es la actitud que acompaña a las personas para actuar, para hacerse responsables de ideas originales que quiere llevar a cabo y tomar la iniciativa en proyectos que conlleven a su bienestar.

Objetivo:

Lograr que la persona directivo, docente o administrativo, adquiera cualidades sociales e intelectuales como son la participación, conocimientos, iniciativa, creatividad y modelo de persona, es decir, desarrollar su capacidad de liderazgo y proactividad.

Funcionamiento:

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales los grupos de personas integran

y organizan sus actividades hacia objetivos y sobre la forma en la forma en la función del liderazgo analizada en términos de una relación dinámica. Las ideas y puestas en práctica del taller son con el expositor a cargo del presente taller.

- El ser humano como valor y preocupación central.
- La afirmación de la igualdad de todos los seres humanos.
- El reconocimiento de la diversidad personal y cultural.
- El desarrollo del conocimiento más allá de lo que se considera hoy día como verdad absoluta.
- La afirmación de la libertad de ideas y creencias.
- El rechazo de cualquier tipo de violencia y de discriminación.

El primer paso es reunir a un mínimo de 3 participantes que estén dispuestos a orientar a un grupo de cada 10 personas. Buscando entre ellos a un delegado general, delegado de equipo, delegado de grupo primero trabajamos a nivel de I.E. convocando a reuniones quincenales.

c.- Taller 3.- La asertividad y el autoconocimiento

La asertividad, en cambio, no se considera pasiva ni agresiva, sino que se trata de una conducta equilibrada. Ser asertivos significa expresar pensamientos y sentimientos de forma honesta, directa y correcta. Implica respetar los pensamientos y creencias de otras personas, a la vez que se defienden los propios.

El autoconocimiento es el conocimiento de uno mismo, este es empleado en numerosos textos de psicología, sobre todo en la psicología evolutiva. Es la capacidad de introspección y la habilidad de reconocerse como un individuo, diferenciándose de su medio y otros individuos.

La asertividad permite actuar, pensar y decir lo que uno cree que es lo más apropiado para sí mismo, defendiendo sus derechos, intereses o necesidades sin agredir a nadie, ni permitir ser agredido. Esto se efectúa sin ansiedad. La

asertividad no es sinónimo de egoísmo ni de terquedad, sino el derecho de expresar la opinión de uno, aunque sea posible que no se tenga razón, y respetando los derechos o puntos de vista de los demás.

La asertividad es una actitud intermedia o neutra entre una actitud pasiva o inhibida y otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial, y en la voz. Una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente.

El autoconocimiento es un arma psicológica muy poderosa que nos hace avanzar y enfrentarnos a las limitaciones; es el acto de encontrarnos a nosotros mismos y conocernos en profundidad, así como a nuestras emociones, nuestros defectos y cualidades, nuestros problemas y el contexto en el que nos hallamos. No se trata solo de ir almacenando información sobre el día a día, sino de prestar atención a nuestro estado emocional y psicológico, así como a nuestro contexto, para poder analizarlo todo a fondo y de manera holística.

El autoconocimiento es clave para sentirnos en paz con nuestra propia realidad, para seguir creciendo y creando buenas relaciones a nuestro alrededor. Conocernos a nosotros mismos nos aleja de las frustraciones y el estado de decepción y hace más plenas nuestras vidas.

d.- Taller 4.- La empatía y la comunicación efectiva

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, tratando de entender sus emociones y sentimientos, ya sea para prestarle un apoyo o solo para comprenderla.

La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

Objetivo:

Identificar y poner en práctica procedimientos que permitan desarrollar la empatía y la comunicación efectiva.

Logros:

Mejoran sus relaciones interpersonales a través de la puesta en práctica de la empatía y comunicación efectiva.

1. Identifica los cambios de humor
2. Controla sentimientos negativos antes de que afecten
3. Identificar ambientes o situaciones que provocan intranquilidad
4. Es consciente de los cambios físicos que acompañan a mis emociones
5. Reconoce y se identifica con la alegría de un amigo o amiga cuando también está alegre.

Ideas a trabajar, Empatía es:

- identificar y ubicarse en el punto de vista del interlocutor.
- Identificar, compartir o solidarizarse con los sentimientos de otras personas.
- Reconocer y alentar los logros de las personas.
- Corregir o enmendar experiencias negativas generadas en situaciones anteriores (pedir disculpa).
- Tener en cuenta los derechos de las demás personas antes de actuar.
- Percibir el malestar de las personas por algo que se ha hecho.

Procedimiento:

- a. Inicio, dinámica de entrada
- b. Desarrollo del tema

Introducción:

Ideas básicas: exposición breve

PRACTICA: “EXPERIMENTANDO EMPATIA”

a) Formar cuatro subgrupos.

b) Al azar distribuir entre los subgrupos una de las situaciones problemas indicadas en el cuaderno de apuntes:

“EXPERIMENTANDO EMPATIA y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA”

c) Indicar que cada grupo deberá de desarrollar lo que se indica en el formato respectivo.

d) Plenario: cada grupo deberá de exponer al grupo los resultados de su trabajo, sustentándolos debidamente.

3.2.5. La evaluación de la propuesta

La evaluación para el Programa de Gestión Educativa para mejorar las Relaciones Interpersonales, se ha tenido en cuenta las siguientes características:

1. Globalidad

La evaluación tiene una dimensión holística, debe considerar todos los aspectos del funcionamiento la Institución Educativa, todos los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es importante evaluar el Modelo y no solo aspectos específicos o puntuales.

2. Continua

La evaluación necesita integrarse en el proceso del curso para poder intervenir como orientadora y reguladora permanente del mismo. No se trata de una repetición obsesiva de pruebas, sino que conduzca a una permanente adaptación.

3. Sistemática

Ha de ajustarse a un plan. Debe ser algo ordenado y relacionado con vistas a lograr más fines.

4. Contextualizada

Debe tener en cuenta a cada uno como es, sus antecedentes y experiencias, su nivel de desarrollo físico y mental, su motivación y expectativas... Surge así una pregunta compleja de resolver: si partimos del presupuesto de que todos somos diferentes, ¿podemos evaluar a todo el modelo y sus componentes por igual?

5. Diagnóstica

Identifica las deficiencias y dificultades en las relaciones interpersonales, así como los logros y fracasos, analizando sus causas, que conllevan a generar un clima institucional deficiente.

6. Reguladora

La recogida de información y el análisis de la misma cobra sentido si revierte en el proceso educativo regulándolo, es decir, introduciendo variaciones para mejor lograr los objetivos y responder así con eficacia.

3.2.6. EJES TEMÁTICOS APLICADOS.

- Técnicas del diálogo
- Fundamentos del PNL
- Redes sociales
- Liderazgo en las I.EE.
- Inteligencia emocional.
- Claves para las RR.HH.
- Habilidades sociales
- Trabajando la empatía y asertividad.
- Clima Institucional

CONCLUSIONES

Primera :

Se diseñó y aplicó el instrumento de investigación (la encuesta), la cual permitió diagnosticar el nivel las relaciones interpersonales, con lo que se logró demostrar la necesidad de proponer la aplicación del Programa de gestión educativa en la I.E. “Nuestra señora del Carmen” de Majes.

Segunda :

La aplicación de la ficha de observación, ha permitido demostrar que el personal directivo, docente y administrativo, tienen cierta deficiencia en cuanto a las relaciones humanas, trabajo en equipo, habilidades sociales, liderazgo y proactividad.

Tercera :

Los resultados del contraste del pre test y post test, han permitido a la investigadora a demostrar que la aplicación del Programa de gestión educativa, han dado resultados positivos, porque todos los trabajadores de la I.E. “Nuestra señora del Carmen” han mejorado sus relaciones interpersonales.

Cuarta :

Se ha logrado diseñar y aplicar el Programa de Gestión educativa, con lo cual se logró mejorar el nivel de Relaciones interpersonales en la I.E. “Nuestra señora del Carmen”, cumpliendo así con el objetivo de la investigación.

RECOMENDACIONES

Primera :

La Propuesta: “Programa de Gestión educativa, para Mejorar las Relaciones Interpersonales, en la I.E. “Nuestra señora del Carmen”; sirve de instrumento, guía y orientación en la tarea de gestión educativa, y que debe ser revisada y desarrollada en otras Instituciones Educativas de similar problemática.

Segunda :

Con la humildad del caso, la investigadora recomienda que El programa de gestión educativa para mejorar las Relaciones Interpersonales, sea difundido y aplicado en otras Instituciones Educativas, del ámbito de la región de Arequipa, para lograr una mejora en las relaciones interpersonales.

Tercera :

Todos los trabajadores de la Institución Educativa deberán de participar de forma activa y permanente en las dinámicas y talleres vivenciales, para mejorar su calidad personal y profesional, así cambiar sus conductas de manera positiva, y contribuir a la calidad de gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUADO MURIEL, Ricardo. (1999). “Estadística Elemental”. Ediciones R.A.; Impreso en Talleres Gráficos de la editorial Educativa INIDE. Lima-Perú.
- AMORÓS Eduardo, (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas.
- ASENCIO MONTOYA José Luis (2007). Tesis “el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao”, Lima - Perú
- BLANCHARD Kenneth Hartley, (1995) “La colaboración comienza con usted”, Parisi – Carew Eunice Ripley, Editorial Paidós – Empresa.
- BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.
- CALERO PÉREZ, Mavilo. (1999) “Estrategias de educación constructiva” Primera edición. Edit. San Marcos. Lima Perú
- CALIGIORE MATOS, Antonio (2005) “Diagnostico del clima organizacional y el desempeño docente en las carreras profesionales de Medicina y Enfermería de la Universidad Cayetano Heredia” Lima Perú
- CASASSUS Juan. (2000) “Problemas de la gestión Educativa en América latina”, UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.
- CASTRO PEREZ, Luis. (2004) Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible.
- DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PIURA (2008) “Proyecto Curricular Regional de la Educación Básica Regular Piura”.
- FLORES Victor. (2000). Teorías cognitivas. Editorial San Marcos.

- FUENTES, Homero (2005) Didáctica de educación superior. Fondo Editorial FACHSE de la UNPRG. Lambayeque.
- GOLEMAN Daniel (1998) “Inteligencia emocional en el trabajo” Editorial bantan books, 352 páginas, Madrid - España.
- GOLEMAN Daniel (2006) “Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas” Editorial Kairos, 262 páginas, Callifornia.
- HIDALGO GARCÍA, Carmen Gloria. (2006). Comunicación interpersonal. Universidad Católica de Chile.
- HUAMÁN Oscar. (2010) Estrategia de enseñanza de ciencias sociales en Educación secundaria. (Tesis de grado) Única.
- KLINGBERG, L. y otros (1987) Principios didácticos en: Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009) Diseño Curricular Nacional, Lima Perú.
- MURO CARRASCO, Tania (2002) “Paradigmas científicos y modelos pedagógicos” tesis fachse.
- NIETO, Alfredo. (2004) Las estrategias de enseñanza. Editorial Escuela Nueva, España.
- NOT, Luis (2002) Las pedagogías de conocimiento. Editorial Fondo de Cultura Economía (FCE) México.
- PORTUGAL, Carlos. (2000) Psicología social. Editorial. UNSA-Arequipa.
- REAL CALVO, Tomas y otros, S/A (2001), Estrategias para el aprendizaje del educando docentes para un aprendizaje significativo
- RODRÍGUEZ, M. Antonio (1996). Teoría y diseño de la investigación científica. Ediciones Aturparia, Lima
- ROGERS Carl. (1979) “Teoría de la personalidad”, Editorial Alfaguara. Madrid – España

- ROGERS, Carl. (1978) Orientación psicológica y psicoterapia. Madrid: Narcea.
- ROGERS, Carl. (1979) El proceso de convertirse en persona. Buenos Aires: Paidós.
- ROMERO, C. (1997) Diversidad metodológicas de enseñanza de ciencias sociales en: Historia general. Editorial Derrama Magisterial, Lima.
- ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires
- VARGAS, A. (2005). Metodología de la investigación. UNPRG. Lambayeque (conferencia)
- VIGOTSKY, L. (1980) Pedagogía y Psicología. Editorial Akal, Madrid, España.
- VIGOTSKY, L. (1986). Desarrollo de los procesos superiores. Editorial. Ariel. Barcelona.
- VIGOTSKY, L. (1990) Pensamiento y Lenguaje. Editorial Akal Barcelona

LINKCOGRAFÍA

Clima Institucional en los docentes:

<http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/52746/1/CEH-EF-CUBIDES-Clima%20institucional.pdf>

Clima Institucional y desempeño académico:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2405/Saccca_cj.pdf;jsessionid=F6EB9A7F4FBE193B95F976C408BBAC7D?sequence=1

Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1

Participación y clima Institucional:

<http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf>

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
UNIDAD DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ENCUESTA PRE TEST
APLICADA A LOS PARTICIPANTES

Distinguido director, docente o administrativo, la presente encuesta es de carácter anónima y tiene por objetivo diagnosticar el nivel de Relaciones Interpersonales entre los integrantes de la Institución Educativa: “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa, por tanto, se le solicita marcar la respuesta más acertada, que vea por conveniente.

1. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y administrativos?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

2. Según su perspectiva: ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

3. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director, docentes y administrativos?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

4. Con respecto a la comunicación: ¿Cómo es la comunicación entre director, docentes y administrativos?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

5. Cuando existen problemas en la I.E.: ¿La solución a los problemas se realizan de manera?:

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

6. Desde tu óptica, la motivación con que vienen a trabajar el director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

7. Desde tu óptica, la participación del director, docentes y administrativos: ¿Cómo es?

Excelente () Buena/o () Regular () Deficiente ()

8. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y docentes?

Si () No () A veces ()

9. Usted, ¿ha observado agresiones físicas entre director y administrativos?

Si () No () A veces ()

10. Durante su trabajo, usted ha observado que: ¿hay maltrato psicológico entre el personal docente y administrativo?

Si () No () A veces ()

11. A usted, ¿le gustaría participar en un Programa de Gestión, para mejorar las Relaciones Interpersonales?

Si () No () A veces ()

12. ¿Cuánto usted conoce, sobre: estrategias de trabajo en equipo?

Poco () Nada () Mucho ()

13. ¿Cuánto usted conoce, sobre: ¿Estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas?

Poco () Nada () Mucho ()

14. A su criterio, ¿Quién es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?

a) Docentes ()

b) Director ()

c) Administrativos ()

d) Todos ()

15. A su criterio, ¿cuál es la solución para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la I.E.?

a) Reuniones colegiadas ()

b) Cursos de Capacitación ()

c) Programas de Gestión ()

d) Eventos de actualización ()

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

UNIDAD DE POST GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN AL PERSONAL DE LA I.E.

Ficha de observación a la plana directiva, administrativa y docente de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Majes - provincia y región de Arequipa.

N°	INDICADORES	SI	%	NO	%	A veces	%
01	Se comunican con fluidez y respeto, cuando desarrollan su trabajo.						
02	Demuestran buen trato con los miembros de la Institución Educativa.						
03	Asumen una actitud positiva y democrática.						
04	Aceptan críticas y opiniones contrarias de los miembros de la comunidad educativa.						
05	Muestran tener Empatía con los demás.						
06	Propician un clima favorable para que las relaciones sean buenas.						
07	Aceptan la proactividad para sus acciones.						
08	Aplica el modelo de comunicación democrático						
09	Tienen reconocimiento por sus acciones destacadas.						
10	Demuestran y Independencia y benevolencia en la I.E.						



Recibo digital


Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yda María Ampuero Cano Yda Maria Aano
Título del ejercicio: Turnitin
Título de la entrega: Tesis maestría
Nombre del archivo: 399081
Tamaño del archivo: 2.86M
Total páginas: 103
Total de palabras: 24,448
Total de caracteres: 132,582
Fecha de entrega: 30-abr.-2023 07:19a. m. (UTC-0700)
Identificador de la entrega... 1824689370

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN



TESIS

"Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones
interpersonales de la I.E.: "Nuestra Señora Del Carmen", del distrito de
Majes - 2018".

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

PRESENTADA POR:

AUTORA: Bach. Ampuero Cano, Yda María
ASESORA: Rosa Elena Sánchez Ramírez

LAMBAYEQUE - PERÚ - 2023



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

Programa de gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales de la I.E.: “Nuestra Señora Del Carmen”, del distrito de Majes - 2018.

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	2%
	Trabajo del estudiante	
2	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica	1%
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Universidad Ricardo Palma	1%
	Trabajo del estudiante	
4	dmgr.eresmas.net	1%
	Fuente de Internet	
5	www.psico.mx	1%
	Fuente de Internet	
6	creativecommons.org	1%
	Fuente de Internet	
7	madianescobar.blogspot.com	1%
	Fuente de Internet	
8	www.huascararan.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

9	laeducacionconstruyennuestrofuturo.blogspot.com	1 %
	Fuente de Internet	
10	repositorio2.udelas.ac.pa	1 %
	Fuente de Internet	
11	tesis.ucsm.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	
12	sites.google.com	1 %
	Fuente de Internet	
13	13dejuliodede1882sp.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
14	repositorio.espe.edu.ec	<1 %
	Fuente de Internet	
15	jessmndz.weebly.com	<1 %
	Fuente de Internet	
16	cybertesis.unmsm.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
17	www.juntadeandalucia.es	<1 %
	Fuente de Internet	
18	ridum.umanizales.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	
19	Submitted to Universidad Estatal a Distancia	<1 %
	Trabajo del estudiante	
20	ikua.iiap.gob.pe	<1 %
	Fuente de Internet	



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

21 www.lareferencia.info <1 %
Fuente de Internet

22 normalistas-lasmaticasyeljuego.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

23 148.216.10.92 <1 %
Fuente de Internet

24 premio.fundacionlanacion.org.ar <1 %
Fuente de Internet

25 cursoseducadoras.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

26 administrativos.ut.edu.co <1 %
Fuente de Internet

27 eticar.org <1 %
Fuente de Internet

28 tesis.luz.edu.ve <1 %
Fuente de Internet

29 dugi-doc.udg.edu <1 %
Fuente de Internet

30 seiem-funes.uniandes.edu.co <1 %
Fuente de Internet

31 www.efdeportes.com <1 %
Fuente de Internet

32 slideplayer.es
Fuente de Internet


Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

<1 %

33

livrosdeamor.com.br

Fuente de Internet

<1 %

34

reneyeperez.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

35

www.redined.educacion.es

Fuente de Internet

<1 %

36

webcache.googleusercontent.com

Fuente de Internet

<1 %

37

www.tiraya-group.com

Fuente de Internet

<1 %

38

unicrom.com

Fuente de Internet

<1 %

39

guiadocent.udl.cat

Fuente de Internet

<1 %

40

tkseo.net

Fuente de Internet

<1 %

41

www.educa.rcanaria.es

Fuente de Internet

<1 %

42

archive.org

Fuente de Internet

<1 %

43

repositorio.ipcb.pt

Fuente de Internet

<1 %



44	rabida.uhu.es Fuente de Internet	<1 %
45	servidor-opsu.tach.ula.ve Fuente de Internet	<1 %
46	educacionoperaciones.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
47	directo.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
48	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
49	espdf.info Fuente de Internet	<1 %
50	galeon.com Fuente de Internet	<1 %
51	ispa.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
52	didacticayevaluacionbc.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
53	maestrosdeeducacion.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
54	silviapinedov.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
55	www.aragon.ccoo.es Fuente de Internet	<1 %



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

56 Marta Romero-Ariza, Antonio Quesada, Ana-María Abril, Cristina Cobo. " Changing teachers' self-efficacy, beliefs and practices through STEAM teacher professional development () ", Journal for the Study of Education and Development, 2021
Publicación

57 tesisexarxa.net <1 %
Fuente de Internet

58 www.iesezequielgonzalez.com <1 %
Fuente de Internet

59 cdn.goconqr.com <1 %
Fuente de Internet

60 ciencias.unex.es <1 %
Fuente de Internet

61 www.amicmexico.org <1 %
Fuente de Internet

62 Submitted to Universidad Catolica De Cuenca <1 %
Trabajo del estudiante

63 rdw.rowan.edu <1 %
Fuente de Internet

64 repositorio.pucesa.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

65 Submitted to tec <1 %
Trabajo del estudiante



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

66	www.edufi.ucr.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
67	pelagch.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
68	www.aamr.org.ar Fuente de Internet	<1 %
69	www.cpeip.cl Fuente de Internet	<1 %
70	repositorioslatinoamericanos.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
71	tel.archives-ouvertes.fr Fuente de Internet	<1 %
72	eresmama.com Fuente de Internet	<1 %
73	espaciologopedico.com Fuente de Internet	<1 %
74	mail.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
75	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
76	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
77	tumi.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora

78	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
79	webdiee.cem.itesm.mx Fuente de Internet	<1 %
80	www.diariodelaltoaragon.es Fuente de Internet	<1 %
81	123dok.com Fuente de Internet	<1 %
82	Repositorio.Upagu.Edu.Pe Fuente de Internet	<1 %
83	jmte.riau.ac.ir Fuente de Internet	<1 %
84	onlinevegasblackjack.net Fuente de Internet	<1 %
85	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
86	revistas.ufps.edu.co Fuente de Internet	<1 %
87	www.aeo-uami.org Fuente de Internet	<1 %
88	www.cosmoanalisis.com.ar Fuente de Internet	<1 %
89	www.lasallemontemolin.org Fuente de Internet	<1 %


 Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
 Asesora

90	www.terranel.com	<1 %
	Fuente de Internet	
91	www.uned.ac.cr	<1 %
	Fuente de Internet	
92	www.univision.com	<1 %
	Fuente de Internet	
93	www.uvic.es	<1 %
	Fuente de Internet	
94	Submitted to Aliat Universidades	<1 %
	Trabajo del estudiante	
95	addi.ehu.es	<1 %
	Fuente de Internet	
96	baixardoc.com	<1 %
	Fuente de Internet	
97	bibliotecas.unsa.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
98	cnba.uba.ar	<1 %
	Fuente de Internet	
99	humano.ya.com	<1 %
	Fuente de Internet	

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Excluir bibliografía

Apagado



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Asesora