

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional del  
CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana,  
La Convención-Cusco 2015**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de  
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Autora : Caceres Casquino, Erika Rosa Luz**

**Asesora : M.Sc. Cabezas Martínez, Milagros del Pilar**

**Lambayeque - Perú**

**2017**


**Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional del  
CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana,  
La Convención-Cusco 2015**

**Presentado por:**



---

Erika Rosa Luz Cáceres Casquino  
Investigadora

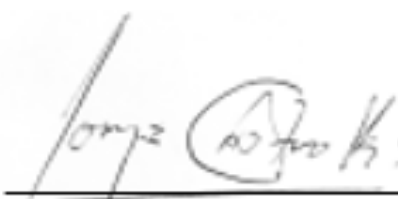


---

M. Sc. Cabezas Martínez, Milagros  
Asesora


Presentada para obtener el Grado Académico de **Maestra en Ciencias de la Educación  
con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Aprobado por:**




---

Dr. Jorge Castro Kikuchi  
Secretaria



---

Dra. Yvonne Sebastiani Elías  
Secretaria



---

Dra. Walter Campos Ugaz  
Vocal

**Lambayeque, 2017**

## Acta de sustentación



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 000163



Se dio las 16:30 horas del día 27 de mayo del año dos mil Diecisiete en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 805-2017-UP-FAHSE de fecha 03-04-17 conformado por:

<u>Dr. Jorge Castro Viquechay</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Dr. Jaime Sebastian Elias</u>	SECRETARIO(A)
<u>Dr. Walter Campo Ugas</u>	VOCAL
	ASESOR(A)

La finalidad de evaluar la tesis titulada

Modelo Sistémico para mejorar el desarrollo organizacional del CEBE "Rosa de América" del Distrito de Santa Ana, La Banderita - Tarma 2015.

Presentado por (el)(la)(los)(las) tesista(s) Erika Rosa Luz Cáceres Casquero

La sustentación, que es autorizada mediante Resolución N° 805-2017-UP-FAHSE

Se da el día 16 de mayo de 2017

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron respondidas por (el) (la) (los) (las) sustentante(s), quien(es) obtuvo (obtuvieron) 72 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia (el) (la) (los) (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Se dio las 17:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Castro Viquechay  
PRESIDENTE

Jaime Sebastian Elias  
SECRETARIO

Walter Campo Ugas  
VOCAL

ASESOR

Observaciones:



## Declaración jurada de originalidad

Yo, **Caceres Casquino, Erika Rosa Luz**, investigadora principal, y **M.Sc. Cabezas Martínez, Milagros del Pilar**, asesora del trabajo de investigación, “**Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional del CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, La Convención-Cusco 2015**”, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 27 de mayo de 2017.



---

Erika Rosa Luz Cáceres Casquino  
Investigadora



---

M. Sc. Cabezas Martínez, Milagros  
Asesora

## **Dedicatoria**

*Damos gracias a la divina gracia de la  
existencia y a la constante guía que ilumina  
nuestro camino a diario.*

*Expreso mi agradecimiento a mis  
queridos padres por su continuo respaldo  
emocional y por haberme enseñado  
principios que han sido fundamentales en  
mi desarrollo profesional.*

***Erika***

## **Agradecimiento**

Deseo mostrar mi gratitud a la Universidad Nacional "PEDRO RUIZ GALLO" y a los equipos académicos de la Escuela de Postgrado por permitirnos progresar en nuestra especialización y ampliar nuestros conocimientos. Expreso mi reconocimiento a todos los profesores por compartir sus conocimientos de manera altruista, sirviendo como cimiento para alcanzar nuestras metas profesionales.

Quiero expresar mi agradecimiento al director de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América" en el distrito de Santa Rita de Sigvas por brindarme la oportunidad de realizar la investigación en curso.

Agradezco a cada persona que colaboró en esta investigación.

## Índice

Acta de sustentación .....	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice .....	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas .....	x
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	13
Capítulo I: Análisis de la problemática del desarrollo organizacional .....	17
1.1. Ubicación o contextualización del cebe rosa de américa .....	17
1.2. Origen y evolución de la problemática.....	20
1.3. Manifestaciones de la problemática .....	23
1.4. Metodología de la investigación.....	25
Capítulo II: Marco teórico del modelo sistémico y desarrollo organizacional .....	28
2.1. Antecedentes .....	28
2.2. Base teórica científica.....	30
2.2.1. Teoría de sistemas de Bertalanffy.....	30
2.2.2. Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard..	34
2.3. Base conceptual .....	39
2.3.1. Modelo sistémico.....	39
2.3.1.1. Parámetros de los sistemas .....	39
2.3.1.2. El Sistema Abierto.....	40
2.3.1.3. Características de los Sistemas.....	43
2.3.1.4. Tareas específicas del desarrollo organizacional .....	48
2.3.1.5. El proceso del desarrollo organizacional.....	50
2.3.1.6. Técnicas del desarrollo organizacional .....	51
2.3.1.7. Etapas del desarrollo organizacional .....	53
2.4. Definición de términos .....	55
2.4.1. Acompañamiento pedagógico .....	55
2.4.2. Administración y calidad .....	55

2.4.3. Calidad.....	56
2.4.4. Capacitación .....	56
2.4.5. Control .....	56
2.4.6. Delegar.....	56
2.4.7. Dirección.....	57
2.4.8. Evaluación del desempeño .....	57
2.4.9. Supervisión .....	57
Capítulo III: Resultados y propuesta de la investigación .....	58
3.1. Resultados del cuestionario .....	58
3.2. Modelo teórico de la propuesta .....	68
3.3. Propuesta .....	69
Conclusiones.....	82
Recomendaciones .....	83
Referencias Bibliográficas.....	84
Anexos .....	86



## Índice de gráficos

Gráfico 1: ¿En la Institución Educativa se aplica un modelo de gestión tradicional? .....	58
Gráfico 2: ¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la Institución Educativa?.....	59
Gráfico 3: ¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores? .....	60
Gráfico 4: ¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?.....	61
Gráfico 5: ¿En la Institución Educativa existe limitada participación de los agentes educativos? .....	62
Gráfico 6: ¿En la Institución Educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?...	63
Gráfico 7: ¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales? .....	64
Gráfico 8: ¿En la Institución Educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos? .....	65
Gráfico 9: ¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la Institución Educativa?.....	66
Gráfico 10: ¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la Institución Educativa?.....	67

## Índice de tablas

Tabla 1: ¿En la Institución Educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?.....	58
Tabla 2: ¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la Institución Educativa?.....	59
Tabla 3: ¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores? .....	60
Tabla 4: ¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección? .....	61
Tabla 5: ¿En la Institución Educativa existe limitada participación de los agentes educativos?.....	62
Tabla 6: ¿En la Institución Educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?.....	63
Tabla 7: ¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales? .....	64
Tabla 8: ¿En la Institución Educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos? .....	65
Tabla 9: ¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la Institución Educativa?.....	66
Tabla 10: ¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la Institución Educativa?.....	67

## Resumen

La presente investigación tiene como título **“MODELO SISTÉMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA I. E. ESPECIAL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015”**, en la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América", en el desarrollo organizacional del distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco, se observan debilidades en su expansión y progreso. Estas debilidades son notables en la implementación de un enfoque de gestión convencional, la falta de promoción de valores, la participación limitada de los actores educativos y la escasez de apoyo pedagógico. La ausencia de una planificación adecuada y una dirección técnica insuficiente son factores evidentes.

El objetivo general es proponer y aplicar un modelo sistémico que contribuya a mejorar el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América" en el mencionado distrito y provincia, con un énfasis especial en el año 2015. Los objetivos específicos incluyen llevar a cabo un análisis exhaustivo del desarrollo organizacional de la institución, desarrollar un modelo sistémico basado en las teorías de Sistemas de Bertalanffy y del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, y finalmente, presentar y recomendar la implementación de este modelo con el fin de potenciar el desarrollo organizacional.

La hipótesis planteada establece que la elaboración y propuesta de un modelo sistémico fundamentado en las teorías mencionadas coadyuvará a la mejora del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América" en Santa Ana, La Concepción, Cusco, durante el año 2015.

**Palabras claves:** Reformulación del enfoque sistémico en el contexto del desarrollo organizacional.

## **Abstract**

The title of this research is **“SYSTEMIC MODEL TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE SPECIAL CEBE I. E. “ROSA DE AMÉRICA”, OF THE DISTRICT OF SANTA ANA, THE CONVENTION-CUSCO 2015”**, in the Special Educational Institution CEBE "Rosa de América", In the organizational development of the district of Santa Ana, La Concepción, Cusco, weaknesses are observed in its expansion and progress. These weaknesses are notable in the implementation of a conventional management approach, the lack of promotion of values, the limited participation of educational actors and the scarcity of pedagogical support. The absence of adequate planning and insufficient technical direction are obvious factors.

The general objective is to propose and apply a systemic model that contributes to improving the organizational development of the Special Educational Institution CEBE "Rosa de América" in the aforementioned district and province, with a special emphasis on the year 2015. The specific objectives include carrying out an exhaustive analysis of the organizational development of the institution, develop a systemic model based on the theories of Bertalanffy Systems and the organizational development of Warren Bennis and Richard Beckhard, and finally, present and recommend the implementation of this model in order to enhance organizational development.

The proposed hypothesis establishes that the development and proposal of a systemic model based on the aforementioned theories will contribute to the improvement of the organizational development of the Special Educational Institution CEBE "Rosa de América" in Santa Ana, La Concepción, Cusco, during the year 2015.

**Keywords:** Reformulation of the systemic approach in the context of organizational development

## Introducción

La presente investigación tiene como título **“MODELO SISTÈMICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA I.E. ESPECIAL CEBE “ROSA DE AMÉRICA”, DEL DISTRITO DE SANTA ANA, LA CONVENCIÓN-CUSCO 2015”** el Desarrollo Organizacional ha emergido como la herramienta esencial para catalizar transformaciones con el objetivo de lograr una mayor eficacia en las organizaciones, aspecto crucial en el actual entorno global marcado por una competencia intensa a nivel nacional e internacional. En este periodo dinámico, donde los valores experimentan cambios acelerados y los recursos se tornan cada vez más limitados, es cada vez más esencial comprender los factores que afectan el desempeño de los individuos en el ámbito laboral. Por estas razones, se subraya la importancia de llevar a cabo la presente investigación.

Por otro lado, varios estudios han destacado cómo los factores físicos y sociales influyen en el comportamiento de las personas. En este sentido, el Desarrollo Organizacional afecta la manera en que un individuo percibe su labor, su desempeño, su productividad, su grado de satisfacción, entre otros aspectos.

"Los individuos forman un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, establecen una fuerza policial o un hospital, y elaboran procedimientos que regulan las relaciones entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que cada uno debe cumplir. Una vez que una organización ha sido sólidamente establecida, tiende a adquirir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron." (Blau Scott 1980).

El Desarrollo Organizacional busca una transformación organizacional planificada, principalmente en respuesta a las necesidades y demandas internas de la propia entidad. En este sentido, se concentra en acciones particulares de grupos, la mejora de relaciones humanas, la consideración de factores económicos y de costos (evaluación de costos y beneficios), la gestión de las interacciones entre grupos, la formación de equipos humanos y el liderazgo. En síntesis, se focaliza principalmente en los valores, actitudes, relaciones y ambiente organizacional priorizando el aspecto humano sobre objetivos, estructuras y técnicas organizativas. Por ende, su área de influencia fundamental se encuentra en los recursos humanos de la institución, considerando la relevancia crucial del elemento humano en el logro o fracaso de cualquier entidad organizativa.

La relevancia atribuida al Desarrollo Organizacional se deriva de la comprensión de que la gestión eficaz del recurso humano es crucial para el éxito empresarial y organizativo. Esto implica ajustar la estructura organizativa, dirigir de manera efectiva los equipos de trabajo y promover interacciones humanas que anticipen y solucionen conflictos de manera ágil y adecuada.

En el contexto específico de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América" En Santa Ana, ubicada en La Concepción, Cusco, se han identificado limitaciones en el desarrollo organizacional. Estas carencias se hacen evidentes mediante la implementación de un enfoque de gestión convencional, la falta de promoción de valores, la participación limitada de los involucrados en la educación, la carencia de apoyo pedagógico, la ausencia de una planificación adecuada y una dirección técnica insuficiente.

El objetivo general de la investigación es desarrollar y proponer un modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional de la institución en el año 2015. Los objetivos específicos comprenden la realización de un diagnóstico detallado del desarrollo

organizacional, la creación de un modelo sistémico fundamentado en la teoría de Sistemas de Bertalanffy y la teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, y la presentación de propuestas para la implementación efectiva de dicho modelo.

La hipótesis formulada sostiene que la elaboración y propuesta de un modelo sistémico, fundamentado en las teorías mencionadas, contribuirá a mejorar el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América". El desarrollo de la investigación se basa en la teoría de Sistemas de Bertalanffy, que aboga por el estudio global de los sistemas considerando todas las interdependencias de sus partes, y la Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard, que destaca la importancia del cambio para lograr eficiencia organizacional en un mundo competitivo y en constante evolución. Se emplearon métodos históricos, lógicos e inductivo-deductivos, respaldados por la aplicación de instrumentos como cuestionarios para obtener información relevante sobre la problemática del desarrollo organizacional.

Mediante la implementación de la perspectiva sistémica, se pretende impulsar el avance organizacional en la Institución Educativa Especial Rosa de América. Con el objetivo de facilitar la comprensión, la investigación se ha dividido en tres capítulos. En la sección inicial, se dedica a examinar la situación problemática mediante la ubicación o contextualización del problema. Este procedimiento inicia con la investigación sobre el origen y la evolución del desarrollo organizacional, junto con las características y manifestaciones de la problemática. Además, se presenta una descripción detallada de la metodología utilizada en la investigación.

Con respecto al segundo capítulo, su atención se concentra en el marco teórico. En este segmento, se presenta la fundamentación teórica que fusiona la Teoría de Sistemas de

Bertalanffy con la Teoría del Desarrollo Organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard. Además, se desarrolla la base conceptual y se proporcionan las definiciones de los términos relevantes.

El tercer capítulo estructura de manera sistemática los descubrimientos y la propuesta, desglosándose en el análisis e interpretación de los resultados la creación del modelo teórico para la propuesta y la presentación detallada de la propia propuesta.

En última instancia, se incorporan las conclusiones, sugerencias, las fuentes bibliográficas y los apéndices empleados a lo largo de esta investigación.



## **Capítulo I: Análisis de la problemática del desarrollo organizacional**

### **1.1. Ubicación o contextualización del cebe rosa de américa**

La fundación de la provincia de La Convención tuvo lugar el 25 de julio de 1857, destacando su clima característico de valle, propicio para diversas actividades deportivas y enriquecido por el turismo de aventura.

En tiempos antiguos, el área era conocida como Wilcapampa Yunca y estaba poblada por comunidades indígenas tales como los Mañaríes, Pilcozones e Izcazingas. Estas comunidades entraron en comunicación con el Imperio Inca, probablemente originándose en Vilcabamba. Además, en la región de la ceja de selva, también residían comunidades pertenecientes a la etnia amazónica Machiguenga.

Durante la época colonial, La Convención fue conceptualizada como una zona destinada a la evangelización y a la asignación de tierras para los conquistadores. Este período señaló el inicio de la creación de haciendas en el Valle, especialmente en las áreas elevadas. Estas propiedades se dedicaban principalmente al cultivo de caña de azúcar (utilizada para la elaboración de azúcar y aguardiente), además de la cosecha de frutas exóticas y hojas de coca que eran consumidas tanto por la población indígena como por los mineros.

El 25 de julio de 1857, en el período gubernamental del Mariscal Ramón Castilla y Marquesado, se oficializó la creación de la provincia de La Convención mediante una ley.

En sus fases iniciales, abarcaba los valles de Santa Ana, Occobamba, Mosocllacta y Lares, junto con los distritos de Santa Ana, Echarate, Huayopata, Occobamba y Vilcabamba. Durante las décadas de 1930 y 1940, la expansión de la

malaria llevó a los dueños de las haciendas a asignar pequeñas parcelas a cambio de trabajo, dando origen a los "arrendires" como una modalidad de tenencia de tierras. Con el paso del tiempo, los poseedores de "arrendires" subarrendaron sus parcelas, lo que condujo a la metamorfosis de las comunidades de arrendatarios en distritos, caseríos y anexos que en el pasado funcionaban como haciendas.

La ciudad de Quillabamba, reconocida como la capital de La Convención, recibió oficialmente la designación de Villa y Capital el 29 de noviembre de 1918 de acuerdo con lo establecido por la Ley Nro. 2890 durante la administración de Manuel Pardo y Lavalle. Más adelante, a través de la Ley Nro. 12834, El 13 de septiembre de 1957, se le otorgó el estatus de ciudad a La Convención. La extensa geografía de esta zona ha presenciado eventos históricos significativos, como la resistencia inca en Vilcabamba frente a la llegada de los españoles. Además, se destacan el surgimiento del sindicalismo campesino clasista y los movimientos sociales en las décadas de 1960 y 1970, los cuales resultaron en la expulsión de terratenientes. En tiempos más recientes, la región ha sido escenario del descubrimiento de recursos de hidrocarburos en Camisea.

Durante el periodo señalado en el distrito de Santa Ana, los dueños de las haciendas, Don Nicanor Larrea y Don Martín Pió Concha, decidieron el 20 de junio de 1881 donar tierras con el fin de fundar la actual ciudad de Quillabamba. Esta medida se formalizó mediante la aprobación de la Ley N° 2890 el 29 de noviembre de 1918, elevando a Quillabamba a la condición de Villa y designándola como la capital de la provincia de La Convención.

Esta provincia se encuentra ubicada en el Departamento de Cusco y está bajo la administración del Gobierno Regional de Cusco. Desde una perspectiva eclesiástica,

Santa Ana está vinculado al Vicariato Apostólico de Puerto Maldonado, establecido el 21 de junio de 1825 por medio de un Decreto emitido por el Libertador Simón Bolívar.

De acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional de 2015, el Centro de Educación Básica Especial (CEBE) Rosa de América fue establecido el 15 de agosto de 1984 por la Resolución N° 386. El nombre de la institución hace referencia a su creación en agosto, coincidiendo con la celebración de Santa Rosa de Lima en el calendario religioso, razón por la cual se le otorga el nombre "Rosa de América", con Santa Rosa de América como patrona.

El Centro de Educación Básica Especial "Rosa de América" está situado en el área urbana, precisamente en Jr. Confraternidad, Mz. "E" Lote 7, dentro de la urbanización 4 de noviembre, la cual es parte integral del distrito de Santa Ana, perteneciente a la provincia de La Convención en el departamento de Cusco. Aunque dispone de un local propio y servicios básicos, su infraestructura es deficiente, con materiales inadecuados y aulas consideradas como no pedagógicas. El personal enfrenta remuneraciones insatisfactorias y la institución experimenta sobrepoblación estudiantil en relación con su infraestructura, lo que afecta negativamente la calidad de la enseñanza para los alumnos inclusivos.

El enfoque adoptado por la educación especial se centra en la integración de niños, adolescentes y jóvenes en la sociedad, fomentando la capacidad de desenvolverse de manera autónoma con el respaldo del equipo de Servicio, el Servicio de Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE) proporciona diversos servicios en áreas como Educación, Psicología, Terapia Física, Terapia del Lenguaje, Terapia Ocupacional e Inclusión Educativa. Los estudiantes

atendidos en nuestra institución enfrentan dificultades en aspectos como la inteligencia, la audición y la motricidad.

En el campo psicolingüístico, el 90 % de los estudiantes del Centro de Educación Básica Especial "Rosa de América" se expresan en español, mientras que el 10 % emplea el lenguaje de señas especialmente los niños con discapacidad auditiva. Desde la perspectiva sociolingüística, los padres de familia del CEBE "Rosa de América" y la comunidad circundante hablan principalmente en español. La ubicación geográfica del CEBE "Rosa de América" se caracteriza por un clima húmedo-tropical.

En el ámbito institucional, el Centro de Educación Básica Especial "Rosa de América" participa activamente en diversas actividades, se llevan a cabo eventos conmemorativos como el Aniversario de la Institución Educativa.

## **1.2. Origen y evolución de la problemática**

Según Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971: 89), el comienzo del Desarrollo Organizacional se remonta al año 1924, basándose en la investigación pionera de psicología aplicada al entorno laboral llevada a cabo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos. Este estudio, actualmente considerado como fundamental, examinó los impactos de modificaciones en las condiciones de trabajo en los niveles de producción. Durante estas investigaciones, se reconoció la repercusión de los factores conductuales en el rendimiento dentro del ámbito organizacional. Desde ese momento, se han experimentado obstáculos en el avance del desarrollo organizacional, atribuibles a diversas condiciones presentes en las instituciones.

Warren Bennis (1966: 105) sostiene que el Desarrollo Organizacional se inició en 1958 a través de las iniciativas lideradas por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, ubicada también en los Estados Unidos. En este contexto, se propuso la aplicación de la tecnología de laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups", con la finalidad no solo de promover el crecimiento individual, más que todo, se trata de fomentar el desarrollo de la organización a través de la colaboración con grupos de empleados dentro de la misma empresa. En esta fase, se empezaron a abordar preocupaciones vinculadas al rendimiento adecuado de los individuos en la empresa, evidenciando así limitaciones en el desarrollo organizacional.

A lo largo del tiempo, el desarrollo organizacional ha atravesado diversas etapas, enfrentando deficiencias en las empresas. Esto ha posibilitado el reconocimiento de los orígenes de los desafíos actuales relacionados con la productividad y la satisfacción laboral, debido a que se ha inculcado a los trabajadores la noción de que la labor es una tarea desagradable y tediosa.

Aunque en la actualidad la industria ofrece incentivos para satisfacer las necesidades físicas, no siempre se presta la debida atención a las necesidades psicológicas, como la responsabilidad, el orgullo en el trabajo, el respeto propio y el sentido de utilidad social (Schultz, 1991).

La investigación sobre el comportamiento humano ha sido moldeada por dos perspectivas: La primera perspectiva se centra en las disparidades individuales y adopta un enfoque basado en características generales. Esta posición sostiene que las personas exhiben variaciones consistentes entre sí, buscando comprender estas disparidades para anticipar el comportamiento futuro.

La segunda perspectiva tiene como objetivo comprender cómo las personas piensan y se comportan en líneas generales en diversas condiciones de supervisión posibilitando la predicción de ciertas respuestas humanas (Howell, 1979: 124).

1. En la actualidad, el enfoque del empresario ha cambiado, priorizando el manejo del personal sobre las máquinas y los materiales. Esto se atribuye principalmente a dos factores: La implementación de la producción en masa, que implica la coordinación de personas para llevar a cabo una tarea conjunta, constituye un principio esencial en todas las actividades manufactureras.

El surgimiento de grandes empresas industriales, además de plantear desafíos en las relaciones humanas, según Brown (1982), desempeña una función fundamental en la economía de las naciones. La resolución de estos problemas podría abordarse ajustando la estructura tecnológica de la industria para que se alinee más con las necesidades humanas. Lamentablemente, a pesar de que el Desarrollo Organizacional se ha convertido en un requisito esencial en el actual panorama mundial, marcado por una competencia intensa a nivel nacional e internacional, aún no es reconocido como la herramienta preferida para impulsar el cambio hacia una eficiencia organizativa mejorada en esta era de cambio, donde los valores están experimentando transformaciones rápidas y los recursos son limitados, la comprensión de los factores que impactan en el rendimiento laboral se vuelve cada vez más crucial.

A lo largo del tiempo, el Desarrollo Organizacional ha experimentado avances y desafíos. La valiosa y notable aportación de esta moderna práctica del Desarrollo Organizacional se encuentra en su aplicación sistemática, integrada y adaptable de lo que ya existía de alguna manera, pero que se encontraba disperso, fragmentado o estancado.

En el contexto peruano, Macías, J. (2008) llevó a cabo una investigación con el propósito de evaluar los impactos de un proceso de Desarrollo Organizacional conocido como Indagación Apreciativa. El enfoque del estudio se dirigió hacia dos variables cruciales para las organizaciones: la Actitud de Compromiso en el Trabajo y la Calidad del Clima Organizacional. Aunque la hipótesis de la investigación fue rechazada, posibles explicaciones podrían incluir un nivel generalmente elevado de percepción de compromiso laboral y del clima organizacional, o que las variables seleccionadas quizás no fueron las más afectadas por el experimento, o incluso que el grupo experimentó circunstancias cambiantes durante el proceso. En resumen, se sugiere que la investigación podría beneficiarse de mejoras.

Cuando nos referimos a instituciones educativas, las consideramos como organizaciones que enfocan su labor en la prestación de servicios vinculados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Basándonos en lo expuesto, podemos afirmar que para reformar las escuelas y, por lo tanto, es esencial contar con líderes internos en la institución para potenciar el desarrollo organizacional. Estos líderes deben encabezar, fomentar, facilitar, dirigir y coordinar la fase de transformación requiere de individuos con una preparación adecuada, pero principalmente deben mostrar una actitud y compromiso hacia la escuela, la educación y la sociedad. Deben estar capacitados para liderar la transición hacia el desarrollo organizacional.

### **1.3. Manifestaciones de la problemática**

En la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América", ubicada en el distrito de Santa Ana, La Concepción, Cusco, se observan obstáculos en el avance del desarrollo organizacional. Estas limitaciones son evidentes a través de la

implementación de un enfoque de gestión convencional, la falta de integración de valores, la participación limitada de los actores educativos, la insuficiencia de respaldo pedagógico, la carencia de planificación y una dirección técnica deficiente.

A pesar de que el CEBE "Rosa de América" dispone de un edificio propio y servicios esenciales, su infraestructura es precaria, el material resulta inapropiado y las aulas exhiben características no adecuadas para la pedagogía, generando molestias tanto para los docentes como para los estudiantes. Además, el personal docente se enfrenta a una remuneración insatisfactoria, lo cual afecta la promoción de valores y conduce a una gestión convencional que dificulta la adaptación necesaria ante los cambios demandados por la sociedad.

Desafortunadamente, no se evidencia un interés claro en la actualización de los enfoques pedagógicos desde la perspectiva constructivista afectando negativamente el trabajo en el aula. La falta de un enfoque reflexivo y recreativo por parte de los profesores, que muchas veces copian modelos y siguen orientaciones como recetas, impide el adecuado desarrollo organizacional, dado que estas acciones no están en consonancia con los objetivos, particularidades y requisitos tanto del país como de los estudiantes.

Asimismo, en el entorno educativo persiste una supervisión de naturaleza fiscalizadora, también conocida como autocrática o coercitiva. Este enfoque se ajusta al antiguo concepto de supervisión, que se caracteriza por una labor de inspección con tono policial, cuyo principal propósito es señalar errores, incumplimientos de la ley y reglamentos, emitir críticas destructivas e imponer la autoridad inspectoral. Esta dinámica tiene repercusiones negativas en el desarrollo organizacional.

En contraposición, la perspectiva promovida por la educación especial aspira a



la inclusión del niño, adolescente y joven en la sociedad, buscando su crecimiento y la adquisición de autonomía con el respaldo del equipo de Servicio, Apoyo y Asesoramiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE). A pesar de estos esfuerzos, la consecución plena de este objetivo se ve obstaculizada por la falta de una planificación y dirección técnica eficaces en la institución.

En cuanto a la dimensión sociolingüística, se observa que los padres de familia del CEBE "Rosa de América" y la comunidad circundante utilizan el idioma español. No obstante, no demuestran un interés significativo en fomentar la capacitación adicional de los docentes, adoptando una postura pasiva y conformista con respecto a la educación que reciben sus hijos. También se evidencia un nivel cultural e intelectual reducido, contribuyendo a su actitud conformista.

#### **1.4. Metodología de la investigación**

La presente investigación es de índole descriptiva con enfoque en la propuesta. El diseño de la investigación se clasifica como descriptivo y propositivo, siguiendo el esquema:

$$M \rightarrow O \rightarrow P$$

Donde:

M = Muestra

O = Observación

P = Propuesta

La población bajo estudio está compuesta por 6 docentes de la Institución Educativa. Dado el reducido tamaño de la población, la muestra se conforma también por estos 6 docentes. La selección de la muestra fue representativa, basándose en la información proporcionada por el director de la institución.

En el transcurso de la investigación, se empleó la encuesta como método, utilizando un cuestionario dirigido a los docentes. A través de este instrumento, se recopiló la información esencial para comprender la problemática significativa del desarrollo organizacional que impacta a la institución.

Antes de recopilar la información, se llevó a cabo una coordinación con el director y los profesores. Luego, se procedió a la aplicación del cuestionario, conformado por 10 ítems. Se informó a los docentes acerca de los objetivos perseguidos, aunque inicialmente mostraron cierta reticencia, finalmente se logró obtener la información necesaria. La aplicación del cuestionario tomó aproximadamente 45 minutos y se llevó a cabo el lunes 16 de octubre de 2015.

En términos de metodología, se emplearon diferentes enfoques:

El enfoque analítico, que simplificó la evaluación de la situación problemática en el desarrollo organizacional al identificar las causas subyacentes; y el enfoque inductivo-deductivo, que siguió un razonamiento lógico en el examen del problema, comenzando con observaciones concretas para llegar a conclusiones; el histórico, se emplea el enfoque temporal con la finalidad de comprender la evolución temporal del problema; se utiliza el resumen para interpretar los resultados; y se emplea el enfoque estadístico para analizar la información relacionada con las variables bajo investigación.

Una vez finalizada la fase de recopilación de datos en el terreno, se llevó a cabo el procesamiento estadístico de manera manual. Después, se generaron tablas y diagramas que fueron analizados de acuerdo con el marco teórico y operativo del estudio.

Estos resultados pusieron de manifiesto la compleja problemática en el ámbito del desarrollo organizacional. En consecuencia, se vuelve imprescindible la formulación y presentación de un modelo sistémico que contribuya a la mejora del desarrollo organizacional.

## **Capítulo II: Marco teórico del modelo sistémico y desarrollo organizacional**

### **2.1. Antecedentes**

Sander, B. (2004), en su artículo "Gestión educativa y calidad de vida", explora el concepto de administración dialógica, que se esfuerza por comprender las diversas contradicciones presentes en la vida humana, la sociedad y sus organizaciones. Sugiere una perspectiva integradora en el ámbito de la gestión educativa con el objetivo de lograr una mejora cualitativa de la institución educativa. Según el autor, la gestión de recursos humanos en la institución educativa se fundamenta en el principio del diálogo entre los miembros del entorno educativo con el propósito de llegar a conclusiones compartidas o acuerdos que conduzcan a un equilibrio racional. Se destaca la importancia de reconocer las diferencias como fuente de una dinámica positiva que impulsa el progreso institucional y el desarrollo personal, académico y profesional de los educadores.

Malagón, A. (2003), en su monografía "Planificación institucional en Educación" desde Bogotá, advierte sobre la relevancia del liderazgo educacional para lograr la fusión coherente, tanto en términos materiales como espirituales, de todas las partes involucradas en la institución educativa actual. El autor destaca que la ausencia de este elemento podría ocasionar la ruptura de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa. Aunque Malagón alerta sobre esta carencia, no aborda las fuentes de las controversias ni proporciona pautas metodológicas para su mitigación. Destaca la realidad irrefutable de las

Leiva, G. (2006), en su tesis de grado titulada "Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales de la I.E. Nro 86925 – CONTUMAZA," El autor sostiene que el mencionado programa tiene la capacidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los profesores y los padres de familia en la Institución Educativa Nro 82925 de Contumazá. Se propone que el trabajo en equipo aborde de manera más exhaustiva la comprensión de la unidad y las diferencias entre los miembros de la sociedad, junto con las estrategias de solución mediante procesos basados en la crítica y la autocrítica. Hidalgo, G. y Abarca, N. (1999), autores de "Comunicación interpersonal" de la Universidad Católica de Chile, destacan que la comunicación interpersonal es inherente a la condición humana y contribuye al crecimiento de habilidades sociales durante el proceso de interacción social. Este proceso fomenta la cohesión y el respeto por las opiniones y perspectivas de los interlocutores respecto de normas y principios comunes. Enfatizan que las relaciones se rompen cuando la comunicación se desvía de los patrones establecidos, afectando a individuos y organizaciones con características diferentes

Dentro de cualquier conjunto de individuos, comunidad u organización, la comunicación se presenta como un componente crucial para mantener la cohesión, la unidad y el equilibrio entre todos los elementos y aspectos del sistema. Se enfatiza que alcanzar un equilibrio con la diversidad se consigue a través de una crítica constructiva y argumentativa. En cuanto a Castillo Sánchez, su trabajo sobre "Comunicación y las Relaciones Interpersonales" se ocupa de la diferenciación de diversos niveles y categorías en el intercambio comunicativo. El primer nivel se centra en la transmisión de información, donde los mensajes contienen datos económicos, sociales y culturales relacionados con los participantes. El segundo nivel involucra mensajes que colocan a los participantes en las funciones que desempeñan y los roles que asumen. Estos

niveles, predominantemente expresados verbalmente pero con aportes significativos de comunicación no verbal, son cruciales para el funcionamiento coherente y predecible de cualquier organización, influyendo en su éxito o fracaso.

## **2.2. Base teórica científica**

### **2.2.1. Teoría de sistemas de Bertalanffy**

La teoría general de sistemas postula que las propiedades de un sistema no pueden ser plenamente comprendidas al describirlo exclusivamente en términos de sus componentes individuales. La comprensión integral de los sistemas solo se logra al examinarlos en su conjunto, teniendo en cuenta todas las interdependencias entre sus partes.

La teoría de sistemas, como derivación de la teoría general de sistemas, encuentra aplicaciones notables en la administración. Según Bertalanffy (1950), un sistema se define como "un conjunto de unidades mutuamente relacionadas", de esta definición se desprenden dos ideas centrales: propósito y globalismo.

Estos conceptos resaltan dos atributos fundamentales del sistema.

a) Objetivo o propósito: Cada sistema cuenta con uno o varios objetivos o propósitos. Las unidades o elementos del sistema, así como sus interrelaciones establecen una configuración diseñada para lograr un objetivo específico.

b) Totalidad o globalismo: Cualquier estímulo dirigido a una unidad específica el impacto de una unidad del marco influye en las unidades restantes debido a las conexiones entre esas unidades. El efecto secundario general de

estas progresiones es una variación de todo el marco que responde fundamentalmente a todas las mejoras que se producen en todas las piezas de la asociación.

Hay una asociación de circunstancias y resultados lógicos. Estas progresiones y cambios dan lugar a dos peculiaridades: la entropía y la homeostasis.

- Entropía: Alude a la tendencia de los marcos a desmoronarse, deteriorarse y encontrarse con una desviación de las directrices, lo que conduce a un incremento en la imprevisibilidad es el aumento de la entropía. Con el paso del tiempo, la entropía tiende a aumentar, pero cuando la información se incrementa, la entropía disminuye, ya que la información sirve como fundamento para la estructura y el orden. De ahí surge la idea de neguentropía, que preconiza que los datos se conviertan en un método o instrumento para coordinar el marco.
- Homeostasis: Incluye una armonía única entre las distintas partes del marco. Por lo general, los marcos se aclimatarán para mantener un equilibrio interno incluso con los cambios externos que puedan producirse en su circunstancia actual.

Una entidad organizativa puede ser considerada como un sistema, subsistema o incluso un supersistema, dependiendo de la perspectiva adoptada. El sistema global abarca todos los elementos y conexiones fundamentales necesarios para lograr un objetivo, dentro de ciertas limitaciones establecidas. Además, los sistemas pueden operar de manera tanto serial como paralela.

Existe una conexión de motivos y resultados entre las distintas partes del marco.

- En cuanto al diseño de sistemas, pueden clasificarse en físicos y dinámicos, y existe una interrelación integral entre ambos tipos.
- Los sistemas físicos o concretos consisten en elementos tangibles como equipos, maquinaria y objetos reales, constituyendo la parte material o "hardware".
- Por otra parte, los marcos conceptuales están hechos de ideas, planes, especulaciones y pensamientos, y a menudo existen sólo en el ámbito del pensamiento. Se ocupan de la parte aplicada o de "programación". en la naturaleza, los sistemas pueden exhibir estructuras tanto abiertas como cerradas.
- Los sistemas cerrados no mantienen intercambio con el entorno y no se ven afectados por él. Sin embargo, nos centramos en el sistema abierto para nuestro trabajo, dado que se relaciona con el entorno mediante entradas (insumos) y salidas (productos), los sistemas abiertos renuevan su energía y compensan las pérdidas en su propia estructura a través de esta interacción ambiental.
- Sistemas cerrados: No mantienen interacción con el entorno circundante, quedando aislados de cualquier influencia externa.
- No reciben recursos externos ni generan productos que se dirijan hacia el exterior.



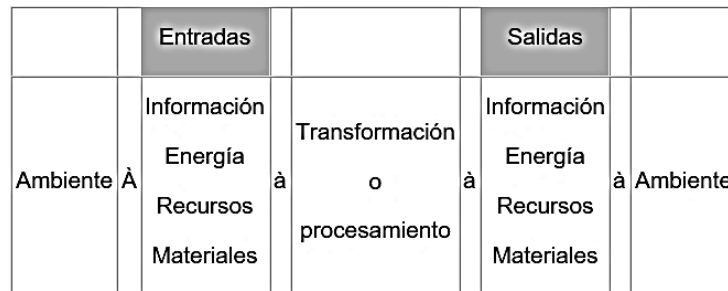
– En realidad, el concepto de sistemas cerrados es más bien teórico. Se consideran sistemas cerrados aquellos que operan de manera predecible y planificada, con una interacción mínima de energía y materia con su entorno. Este concepto se emplea para describir sistemas altamente organizados, donde los elementos y las relaciones se fusionan de manera precisa y sistemática, dando lugar a una producción constante, similar al funcionamiento de máquinas.

– Sistemas abiertos: evidencian intercambio con el entorno a través de la entrada y salida facilitando la transferencia de energía y materia. Se caracterizan por ser adaptables para garantizar su supervivencia. La estructura óptima se logra cuando los elementos del sistema se organizan de manera que se acerquen a una operación adaptativa. La capacidad de adaptación implica un constante proceso de adquisición de conocimientos y autoajuste.

Los sistemas abiertos no pueden subsistir de manera aislada. En la naturaleza física, existe una tendencia general hacia un estado de máxima desorganización.

Sin embargo, los sistemas abiertos tienen la capacidad de contrarrestar el incremento de la entropía y pueden avanzar hacia un estado de mayor orden y organización, lo cual se conoce como entropía negativa. Estos sistemas pueden regenerar su propia energía y reparar las pérdidas en su estructura interna. La noción de sistema abierto puede ser aplicada en distintos niveles, incluyendo el individual, grupal, organizacional y social.

Marco conceptual de un sistema de tipo abierto.



Modelo genérico de sistema abierto.

### 2.2.2. Teoría del desarrollo organizacional de Warren Bennis y Richard

#### Beckhard

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha convertido en una herramienta fundamental para facilitar el cambio y lograr la eficiencia en las organizaciones, especialmente en un escenario marcado por una feroz competencia tanto a nivel nacional como internacional, y en un contexto en continua transformación, donde los valores experimentan cambios veloces en un entorno donde los recursos se vuelven cada vez más escasos, es esencial comprender los factores que impactan en el rendimiento laboral de las personas.

En términos sencillos, la percepción que un empleado tiene del entorno laboral se resume al responder a una pregunta esencial: ¿disfruta trabajar en esta empresa?

Ante este desafío, resulta fundamental comprender la esencia del Desarrollo Organizacional. Se caracteriza como un proceso intencionado de cambios tanto culturales como estructurales, con la finalidad de institucionalizar tecnologías sociales que capaciten a la organización para

diagnosticar, planificar e implementar cambios. Este proceso cuenta con la asistencia de un consultor se plantea como un desafío educativo complejo orientado a modificar actitudes, valores, conductas y la configuración de la organización. Todo esto con el objetivo de adaptarse de manera más efectiva a los entornos cambiantes, mercados dinámicos, avances tecnológicos, problemas y desafíos en continua evolución (Chiavenatto, 1998).

Desde otro enfoque, se considera el Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, una táctica educativa diseñada para modificar creencias, actitudes, valores y estructuras dentro de la organización para adecuarse de manera más eficiente a nuevas tecnologías mercados y desafíos en el contexto del vertiginoso ritmo del cambio (Warren Bennis, 1972).

Desde una óptica más gerencial, el Desarrollo Organizacional se percibe como una iniciativa estratégica, liderada desde los niveles superiores de la dirección, con la meta de mejorar la eficacia y el bienestar de la organización.

En resumen, el Desarrollo Organizacional se presenta como una estrategia integral que involucra la reorganización de los sistemas convencionales de la organización, enfatizando la participación y el crecimiento de las personas a través de la educación y la aplicación de los principios de las ciencias del comportamiento.

Siguiendo las ideas de Warren Bennis y Richard Beckhard, el Desarrollo Organizacional se fundamenta en los siguientes fundamentos:

- Cada periodo histórico da origen a la estructura organizacional que mejor se ajusta a sus propias particularidades y exigencias. Las transformaciones en la sociedad generan la urgencia de revitalizar y reconstruir las estructuras organizativas.
- Transformar las organizaciones solo es posible al modificar la cultura organizacional, que incluye los valores, requisitos, expectativas, creencias, políticas y normativas adoptadas en una entidad.
- Es necesario que las personas desarrollen una nueva percepción social.

De acuerdo con los autores, los rasgos del desarrollo organizacional comprenden:

- Es una estrategia educativa que se enfoca en modificar la cultura organizacional con el fin de implementar un cambio planificado dentro de la empre
- Los cambios buscados están estrechamente relacionados con las demandas o necesidades que la organización busca abordar: crecimiento, dirección, identidad y renovación. Asimismo, se centra en la satisfacción y desarrollo humano, así como en la eficiencia organizacional.
- Se basa en una metodología que resalta la importancia del conocimiento adquirido a través de la experiencia.
- Mayormente, los agentes de cambio provienen de fuera de la organización.
- Se requiere una relación colaborativa y de cooperación entre el facilitador del cambio y los integrantes del sistema cliente.

- Los catalizadores del cambio comparten un conjunto de valores vinculados al ámbito general y las organizaciones, inspirados en la filosofía del Desarrollo Organizacional, que abarca:
- Mejora de las habilidades de comunicación interpersonal.
- Promoción de valores que validen los aspectos y emociones humanas.
- Fomento de la comprensión entre los equipos de trabajo y sus integrantes con el objetivo de disminuir tensiones.
- Implementación de la gestión por equipos, capacitando a los equipos para trabajar con mayor eficiencia.
- Desarrollo de métodos para la resolución de conflictos, alejándose de los enfoques burocráticos tradicionales que dependen de la represión, las transacciones o los compromisos intermedios.
- Búsqueda de métodos más éticos y abiertos en lugar de recurrir al poder carente de ética.

Un plan de Desarrollo Organizacional constituye un proceso prolongado que, en su fase inicial, puede dar lugar a conflictos, desajustes y desmotivación. Sin embargo, a mediano y largo plazo, impacta positivamente en la consecución de metas tanto grupales como individuales, así como en el aumento de la productividad.

Se consigue mediante las siguientes fases:

1. Diagnóstico. La etapa inicial del Desarrollo Organizacional es el diagnóstico, durante el cual el agente de cambio, en colaboración con el equipo directivo, lleva a cabo una descripción objetiva de la situación actual de la organización, sin realizar evaluaciones. Este diagnóstico se enfoca en dos áreas principales: La estructura organizativa formal y los procedimientos internos; es decir, lo que constituye la cultura organizacional, el funcionamiento del equipo y los elementos relacionados con valores, mitos, entre otros.
2. Planificación estratégica: Después de finalizar la evaluación, el agente del cambio y el equipo definen las etapas necesarias, junto con las fases y el tiempo necesario para llevar a cabo una transformación planificada en la organización. Las estrategias del Desarrollo Organizacional son los enfoques y técnicas empleados para el cambio; estas tácticas son diversas y su aplicación se basa en los recursos, atributos y requisitos específicos de cada organización.
3. Educación: Esta etapa engloba el procedimiento de alterar e Influir en las acciones de personas y grupos mediante la implementación de las estrategias conllevando así a un cambio efectivo en la cultura organizacional.
4. Asesoramiento, capacitación y consultoría: Se lleva a cabo simultáneamente con la etapa de capacitación; el facilitador del cambio ofrece orientación y capacitación al equipo para proporcionar retroalimentación al proceso y realizar las adaptaciones necesarias.

5. Evaluación: Tras la implementación de las estrategias, se examinan los resultados para proporcionar retroalimentación al proceso y realizar las modificaciones necesarias.

La teoría proporciona un respaldo científico valioso para la investigación, ya que busca cambiar actitudes, comportamientos y estructuras dentro de la organización, facilitando así su adaptación al entorno y a las transformaciones constantes que impactan a la institución como un sistema completo.

## **2.3. Base conceptual**

### **2.3.1. Modelo sistémico**

#### **2.3.1.1. Parámetros de los sistemas**

El sistema se caracteriza por ciertos criterios, que son valores constantes arbitrarios que, mediante sus propiedades, definen el valor y las características dimensionales de un sistema particular o de uno de sus componentes.

Los elementos característicos de los sistemas incluyen:

- Entrada, insumo o estímulo (input): señala la fuerza inicial del sistema que proporciona los materiales o la energía necesarios para su operación.
- Logro, producto o resultado (output): simboliza la finalidad por la cual los elementos y conexiones del sistema se han integrado. Las producciones de un proceso son los logros y deben estar en sintonía

con el propósito del sistema. Los resultados de los subsistemas pueden tener una naturaleza intermedia.

- **Proceso, dispositivo o transformador (throughput):** denota el evento que causa cambios, actuando como el mecanismo que convierte las entradas en salidas o resultados. A menudo se visualiza como una caja negra, donde los insumos ingresan y se obtienen resultados diferentes como productos.
- **Ambiente:** hace referencia al entorno que rodea externamente al sistema. Existe una interacción constante entre el sistema y su ambiente, pues recibe insumos, los procesa y produce resultados. La capacidad del sistema para adaptarse, cambiar y reaccionar ante las exigencias del entorno externo determina su supervivencia. Aunque el entorno puede proporcionar recursos al sistema, también puede presentar una amenaza.

#### **2.3.1.2. El Sistema Abierto**

El sistema abierto, al igual que un organismo, se ve afectado por el entorno y tiene la capacidad de ejercer influencia sobre él, logrando un equilibrio dinámico en esta interacción. Los sistemas abiertos comprenden categorías fundamentales, siendo los sistemas vivos los más destacados. Se establecen diferencias entre los sistemas abiertos, como los biológicos y sociales (como células, plantas, seres humanos, organizaciones, sociedades), y los sistemas cerrados (como sistemas físicos, máquinas, relojes, termostatos).



- El sistema abierto mantiene una interacción constante y dual con el entorno, ejerciendo influencia sobre él y siendo influenciado a su vez. En contraste, el sistema cerrado no participa en interacciones.
- El sistema abierto presenta la capacidad de crecer, cambiar y adaptarse al entorno, e incluso puede reproducirse bajo condiciones específicas del ambiente. En cambio, el sistema cerrado carece de estas capacidades.

Es característico del sistema abierto entrar en competencia con otros sistemas, a diferencia del sistema cerrado. Al igual que los seres vivos, las empresas desempeñan seis funciones fundamentales que están estrechamente interrelacionadas:

El sistema abierto, como un organismo, está sujeto a ciertos parámetros que definen sus características. Estos criterios son valores fijos que, a través de sus propiedades, caracterizan el valor y las dimensiones de un sistema particular o de sus elementos constituyentes.

- **Entrada o insumo o impulso (input):** Este es el punto de inicio del sistema y proporciona la fuerza necesaria para su operación. Las empresas adquieren materiales, dinero, máquinas y personal del entorno para satisfacer sus necesidades, De manera análoga a cómo los seres vivos consumen alimentos, agua y aire para satisfacer sus requerimientos.

- **Salida o producto o resultado (output):** Es el propósito por el cual se han reunido los elementos y conexiones del sistema. En las empresas, la producción representa este ciclo, ya que se procesan materiales y se obtienen productos, manteniendo una relación entre las entradas y salidas. Este proceso es equiparable al ciclo de ingesta y procesamiento de alimentos en organismos vivos.
- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** Señala la operación de retroalimentación del sistema, la cual contrasta la salida con un estándar previamente establecido, asegurando que permanezca bajo control dentro de un estándar. Este proceso guarda similitud con la adaptación de un organismo a su entorno.
- **Ambiente:** Es el entorno externo que envuelve al sistema y mantiene una interacción constante con él. La supervivencia del sistema está condicionada por su habilidad para ajustarse y responder a las exigencias del entorno. Así como los organismos vivos, las empresas requieren interactuar con su entorno para adquirir recursos y conservar un equilibrio dinámico.

En resumen, el sistema abierto se caracteriza por la interacción constante con su entorno, influyendo y siendo influenciado por él. Los procesos de ingesta, procesamiento, reacción al ambiente, provisión de partes, regeneración de partes y organización son fundamentales para su funcionamiento, al igual que en los organismos vivos. La retroalimentación y la adaptación continua son esenciales para

mantener un rendimiento adecuado en un entorno en constante cambio.

Dado que la supervisión educativa actúa como un servicio de guía y asesoramiento para mejorar el desempeño de las instituciones, es relevante considerar que una organización se presenta como una entidad autónoma capaz de autorregulación, y dicho fenómeno puede ser analizado desde la perspectiva de la teoría de sistemas.

#### **2.3.1.3. Características de los Sistemas.**

Según Schoderbek y colaboradores (1993), las características atribuidas por los teóricos a la teoría general de sistemas abarcan:

- a. Es fundamental considerar los elementos del sistema, sus interrelaciones y la interdependencia de sus componentes al desarrollar cualquier teoría de sistemas.
- b. La perspectiva de sistemas no se basa en un análisis desglosado del todo en partes aisladas, sino en un enfoque gestáltico que se centra en la totalidad, involucrando todas sus partes conectadas e interdependientes en continua interacción.
- c. La búsqueda de objetivos es un elemento común en todos los sistemas, ya que los componentes interactúan para alcanzar metas, estados finales o equilibrio.

- d. La transformación es una característica clave de los sistemas, ya que modifican las entradas de diversas formas para generar salidas distintas.
- e. La regulación es esencial en los sistemas, ya que los componentes interrelacionados e interdependientes deben ser controlados para lograr los objetivos del sistema.
- f. La jerarquía es común en sistemas complejos, que suelen estar formados por subsistemas más pequeños.
- g. La diferenciación, donde las unidades especializadas desempeñan funciones específicas, es una característica presente en sistemas complejos que les permite adaptarse a su entorno.

Considerando estas características, consideramos la Institución Educativa como un sistema, por lo tanto, es esencial aplicar estos principios. Esta teoría nos brinda la perspectiva de que, al llevar a cabo procesos de supervisión y seguimiento, no es adecuado realizar interpretaciones ni descripciones teniendo en cuenta los elementos de forma individual. En lugar de descomponer todo en partes constituyentes para analizarlas de forma independiente, se considera la totalidad con todas sus partes interconectadas e interdependientes en constante interacción, con la finalidad de lograr metas u objetivos. En el Sistema Educativo, el logro de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes es el resultado de la interacción de diversos factores internos y externos. Si algún aspecto falla, como sucede en ocasiones, se reflejará en los resultados obtenidos.

El Desarrollo Organizacional se describe como un proceso deliberado de transformaciones en sistemas socio-técnicos abiertos, con el objetivo de mejorar la eficacia y la salud de la organización, asegurando un progreso conjunto entre la empresa y su personal. Este enfoque conceptualiza el desarrollo organizacional como una iniciativa continua por parte de la dirección y todos los integrantes de la organización para asegurar que la institución sea creíble, sostenible y funcional a lo largo del tiempo. Se destaca la importancia de centrarse en el capital humano, dinamizar procesos, establecer un estilo y orientar la institucionalidad.

Considerado como una herramienta, el desarrollo organizacional se utiliza mediante el examen interno de la organización y su entorno, suministrando información clave para orientar la implementación de estrategias de cambio. El objetivo es evolucionar y adaptarse a las exigencias del entorno, buscando la eficiencia de todos los componentes que integran la organización con el propósito de lograr el éxito. En este contexto, el aprendizaje se erige como un proceso esencial, actuando como el vehículo para obtener conocimiento, desarrollar habilidades, y provocar cambios en los comportamientos de las personas. Por ende, es fundamental tener en cuenta los factores que afectan el desempeño de los componentes que conforman la institución educativa.

### **Objetivos del desarrollo organizacional**

Cada iniciativa de desarrollo organizacional debe derivar de objetivos particulares identificadas mediante un diagnóstico de la situación a transformar, existen metas generales que pueden no ser aplicables necesariamente en todas las situaciones sujetas a esfuerzos de desarrollo organizacional. Estos objetivos fundamentales incluyen principalmente: Recopilar o generar información objetiva y subjetiva, válida y relevante sobre las realidades organizativas, garantizando que la retroalimentación de esta información sea proporcionada a los integrantes del sistema cliente.

- Fomentar un ambiente receptivo para reconocer las realidades organizativas y estar abierto al diagnóstico y resolución de problemas.
- Diagnosticar situaciones y problemas insatisfactorios.
- Cultivar un clima de confianza, evitando la manipulación entre superiores, colegas y subordinados.
- Desarrollar las habilidades individuales en áreas de competencia técnica, administrativa e interpersonal.
- Impulsar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, fomentando la sinergia de esfuerzos y el trabajo en equipo.

- Explorar nuevas fuentes de energía, liberando la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.
- Conciliar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Abordar los conflictos, fricciones y tensiones de manera directa, racional y constructiva cuando sea posible.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien definidos, orientando la programación de actividades y la evaluación del desempeño de sectores, grupos e individuos.
- Fomentar la conciencia de valores y concepciones acerca del comportamiento organizacional entre la alta dirección, ejecutivos y administradores.
- Evaluar el impacto de tales valores, concepciones y cultura en los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados.
- Analizar la adaptabilidad del funcionamiento de la organización en relación con sus características.
- Asociar la autoridad legal y el "status" funcional con las "tres competencias".

- Delegar responsabilidades de solución y toma de decisiones lo más cercano posible a las fuentes de información y al nivel adecuado para cada tipo de solución.
- Promover el desarrollo organizacional a través del crecimiento individual de los miembros.
- Coordinar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y conductas.
- Mejorar los sistemas y procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de obstrucción o pérdida de energía y recursos en diversas categorías: físicas, humanas, materiales, informativas, entre otras.

#### **2.3.1.4. Tareas específicas del desarrollo organizacional**

La eficacia de una empresa o institución, medida por el logro de sus objetivos, depende en gran medida de los equipos humanos que la integran. La formación de equipos que funcionen como tal y la configuración de toda la organización en función de ello se presentan como requisitos fundamentales para alcanzar la eficiencia.

Según Pauchar (2012, p. 5), la productividad y eficacia de los equipos de trabajo están intrínsecamente vinculadas a las modalidades de relaciones humanas que estos establezcan. El logro o la falta de éxito en la ejecución de planes, proyectos y políticas está considerablemente condicionado por el tipo de relaciones humanas en



las que se llevan a cabo. Un aspecto crucial en estas relaciones radica en la capacidad de los individuos para obtener satisfacciones y cumplir con sus necesidades humanas.

La problemática de las relaciones humanas se ve influida también por el estilo del liderazgo de los ejecutivos de la organización. Desafortunadamente, en muchas ocasiones, la dirección se basa en la intuición, el sentido común y las características personales sin considerar que una dirección efectiva requiere conocimientos modernos y su aplicación adecuada.

El entendimiento eficaz de los fenómenos individuales y sociales contribuye a comprender tanto la propia conducta como la de los demás, facilitando una adaptación más efectiva en las relaciones humanas. La capacitación en esta área, equilibrando teoría y práctica, es esencial para el Desarrollo Organizacional.

La gestión eficiente de la información es una tarea fundamental y compleja. Se necesita comunicación eficiente, cuyo fundamento esencial son las buenas relaciones humanas. En este contexto, se destaca la importancia de la capacitación de directivos y supervisores.

La productividad de los equipos de trabajo es la cuestión central en cualquier organización. Se persigue alcanzar una integración y coordinación eficiente entre los equipos, sin descuidar la colaboración individual esencial para lograr los objetivos. La colaboración de todos los miembros del personal es crucial y se logra

a través de la satisfacción que experimentan en su participación en las actividades de la organización. Promover estas condiciones y eliminar obstáculos es esencial para fomentar la colaboración.

Las características y la eficacia de la organización en relación con sus responsabilidades y funciones también impactan en el ánimo del grupo y, por ende, tiene un impacto directo en la productividad y eficiencia de las actividades. Ajustar la organización a sus metas y responsabilidades se vuelve, por ende, una medida fundamental. En resumen, el Desarrollo Organizacional debe coordinar al menos tres elementos esenciales que convergen en la existencia de cualquier entidad organizativa:

1. Los requisitos de la organización para conservar su estado satisfactorio.
2. Las solicitudes del entorno en el cual la organización opera, que van desde cumplir con las leyes y regulaciones hasta atender las continuas demandas del mercado y la opinión pública.
3. Las necesidades individuales y sociales de los recursos humanos que conforman los equipos, otorgando vitalidad y fomentando el crecimiento de la organización.

#### **2.3.1.5. El proceso del desarrollo organizacional**

De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 425), el desarrollo organizacional utiliza un procedimiento dinámico que comprende tres fases:

1. La identificación de la situación actual, normalmente se origina como la identificación de la necesidad de implementar cambios en la organización o en alguna de sus áreas y se logra a través de investigaciones. Este análisis se obtiene mediante entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos pertinentes.
2. La intervención implica una iniciativa orientada a alterar la situación actual. De manera general, esta intervención se describe y organiza a través de talleres y diálogos entre las personas y grupos involucrados, con la finalidad de identificar las acciones y la dirección que el cambio debe tomar.
3. El refuerzo implica la aplicación de esfuerzos para estabilizar y conservar la situación recién establecida mediante el empleo de retroalimentación.

En líneas generales, se alcanza el fortalecimiento mediante reuniones y evaluaciones regulares que funcionan como retroalimentación sobre el progreso logrado. En la práctica, el desarrollo organizacional actúa como un proceso premeditado y consensuado de transformación en la organización.

#### **2.3.1.6. Técnicas del desarrollo organizacional**

Chiavenato (2009, p. 159-165) señala que el desarrollo organizacional emplea una amplia gama de tecnologías, siendo las principales técnicas:

1. La formación en sensibilidad, conocida también como entrenamiento sensitivo, es la práctica más antigua y extensamente utilizada en el ámbito del desarrollo organizacional. Involucra la formación de grupos T (grupos de entrenamiento) liderados por un facilitador debidamente capacitado, con la finalidad de incrementar la sensibilidad en cuanto a habilidades y desafíos en las relaciones interpersonales. Este enfoque busca promover mayor creatividad, disminuir el temor hacia los demás y reducir las posturas defensivas, así como fomentar una menor hostilidad mediante una mejor comprensión mutua. Además, se pretende cultivar una mayor conciencia acerca de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el ámbito laboral. Por lo general, se implementa desde la alta dirección hacia los niveles más bajos de la organización.
2. El análisis transaccional (AT) es un método que se centra en la autoevaluación de las relaciones entre personas a través de las transacciones, que abarcan cualquier tipo de comunicación, mensaje o interacción con otros. A diferencia del enfoque grupal, el análisis transaccional se dirige a individuos y se centra en los modos y contenidos de las interacciones comunicativas entre individuos. Su principal meta es instruir a las personas en la emisión de mensajes precisos y efectivos, así como en proporcionar respuestas naturales y lógicas. El propósito subyacente es disminuir los patrones perjudiciales de comunicación, comúnmente

denominados "juegos", En esos casos, la intención o el significado de las comunicaciones se vuelven inciertos o distorsionados.

El análisis transaccional guarda similitud con un enfoque terapéutico psicológico que busca mejorar las interacciones entre individuos. Facilita que cada individuo realice un autodiagnóstico de su interacción con los demás, brindando la posibilidad de modificar y mejorar gradualmente esas interacciones.

#### **2.3.1.7. Etapas del desarrollo organizacional**

Las fases primordiales del desarrollo organizacional incluyen:

##### **a) Diagnóstico inicial**

El inicio del proceso diagnóstico se inicia cuando los especialistas en desarrollo organizacional colaboran de manera conjunta con los directivos para comprender las causas subyacentes de dificultades como la disminución en la eficiencia laboral o el malestar entre los trabajadores. La colaboración con la alta dirección y las entrevistas con los gerentes de nivel medio son esenciales para esbozar la situación actual de la organización. Después de reconocer la categoría general del inconveniente, es posible implementar un enfoque más organizado para obtener información de manera formal.

##### **b) Recopilación de datos**

A menudo, la fase de recolección formal implica la realización de encuestas a través de cuestionarios y sesiones de discusión en

grupo. Estas encuestas se centran en aspectos organizativos particulares, tales como el deleite en el trabajo, la manera de liderar, el entorno de trabajo, la delegación de responsabilidades y la involucración de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden ser esenciales en la fase formal de obtención de datos. Los datos recabados son sometidos a análisis, y se extraen conclusiones específicas mediante la comparación con los estándares organizativos. Las áreas problemáticas en departamentos específicos pueden identificarse a través de este proceso.

La recopilación y evaluación de información se utilizan para dirigir la intervención formal en el desarrollo organizacional.

### **c) Intervención**

La fase de intervención implica proporcionar la formación necesaria para abordar los problemas identificados por los consultores. Este proceso puede comprender un retiro que se extiende de tres a cinco días, durante el cual los empleados tienen la oportunidad de explorar formas de mejorar el ambiente de trabajo. Puede implicar la retroalimentación dirigida a un departamento particular sobre la satisfacción laboral o proporcionar entrenamiento específico en áreas de liderazgo y motivación que hayan sido identificadas como problemáticas.

Asimismo, la intervención incluye la consolidación de las conductas recién adoptadas, que se puede lograr mediante la formación de un equipo interno para monitorear el rendimiento y realizar encuestas de seguimiento. Se pueden aplicar intervenciones adicionales según sea necesario para mantener la satisfacción laboral, fomentar un sentido de trabajo gratificante y promover una mayor participación de los empleados.

## **2.4. Definición de términos**

### **2.4.1. Acompañamiento pedagógico**

Según la explicación proporcionada por Román (2014, p. 1), el acompañamiento pedagógico se distingue como un intercambio de experiencias y conocimientos en el cual un educador experimentado establece una relación horizontal de uno a uno, dedicando tiempo, energía y conocimientos. Este proceso implica la aplicación de diversas estrategias y métodos con el propósito de perfeccionar la práctica pedagógica. Se realiza mediante la observación y evaluación del trabajo en el aula, así como la reflexión conjunta, con la disposición mutua de crecer y mejorar el desempeño docente.

### **2.4.2. Administración y calidad**

Espinoza, (1995, p. 103) “la administración y calidad son categorías consustanciales simbióticas, y por tanto, la calidad es esencia misma de la administración, que se desarrolla y consolida en la medida en que se desarrolla y consolida la administración, contrariamente, la búsqueda permanente de la calidad es el motor para el desarrollo de la administración”.

### **2.4.3. Calidad**

Velarde (2008) “La calidad atañe a todos los departamentos de la organización, no solamente a uno”. (p. 9)

### **2.4.4. Capacitación**

Chiavenato, A. (2009) “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de los negocios”. P. 371

### **2.4.5. Control**

Farro (1995) “El control es la función administrativa a través de la cual los gerentes obtienen información para asegurarse de que la acción dirigida se realiza según los objetivos y planes predeterminados y dentro de los límites de la organización” (p. 164)

### **2.4.6. Delegar**

Alvarado (1996, p. 127) “La delegación es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que este desempeñe funciones en representación de quien las delega”.



#### **2.4.7. Dirección**

“La dirección, consiste en la estimulación y motivación del personal para que emprenda la acción prevista según los objetivos y planes. El propósito final es la productividad”. Farro, (1997, p. 45).

#### **2.4.8. Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2009, p. 245) "es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobretudo la aportación que hace al negocio de la organización”.

#### **2.4.9. Supervisión**

Del Carpio, (2005, p. 160) “Supervisar en la educación actual es compartir la mejora de la calidad y la eficiencia educativa, a través del asesoramiento, promoción, seguimiento, y control del proceso educativo y administrativo”.

## Capítulo III: Resultados y propuesta de la investigación

### 3.1. Resultados del cuestionario

*Tabla 1:*

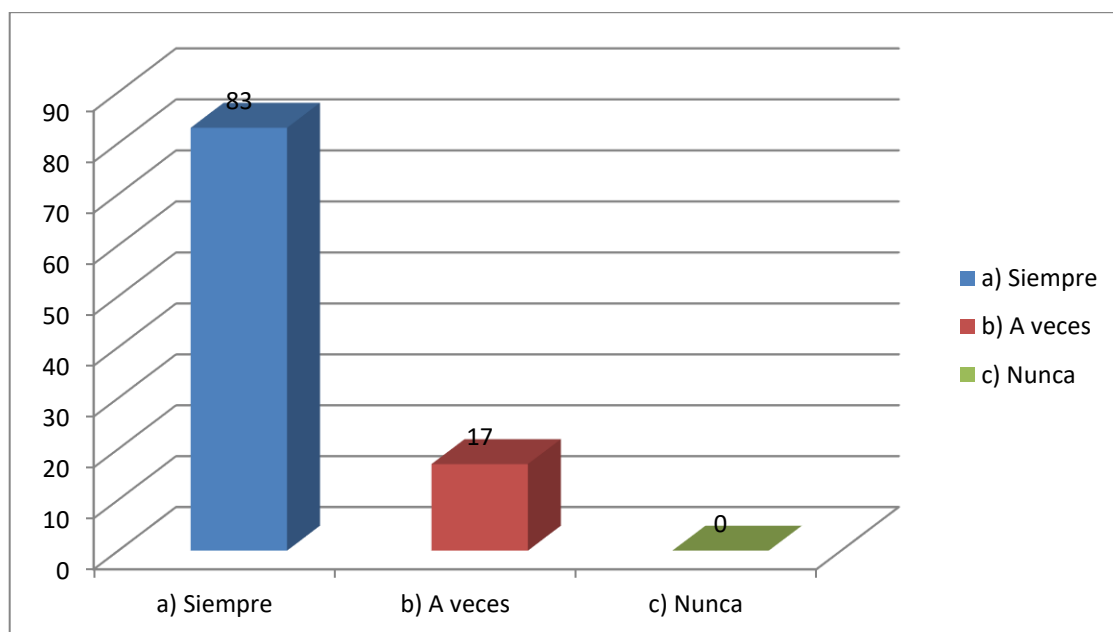
*¿En la Institución Educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?*

Alternativas	F	%
a) Siempre	5	83
b) A veces	1	17
c) Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

En la institución educativa, un 83% de los profesores emplea de manera regular un modelo de gestión tradicional, mientras que el 17% lo utiliza de manera ocasional.

Considerando que la mayoría de los profesores opta de manera constante por un modelo de gestión tradicional en la institución educativa, resulta fundamental implementar un enfoque sistémico para mejorar el desarrollo organizacional.



*Gráfico 1: ¿En la Institución Educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?*

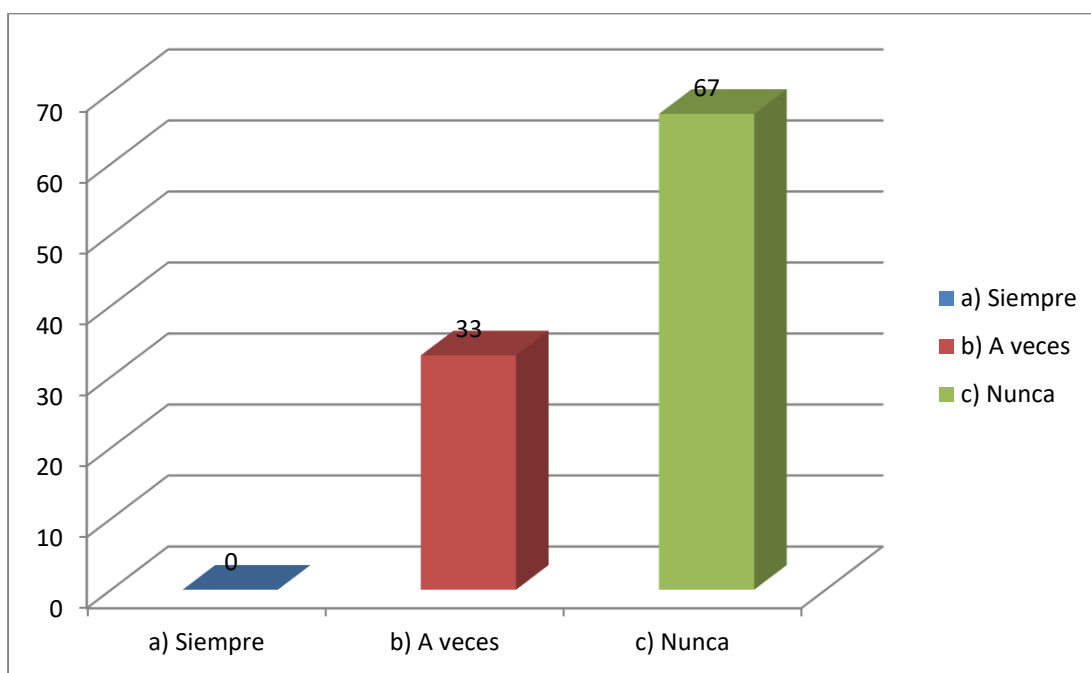
*Tabla 2:*

*¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la Institución Educativa?*

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

En la institución educativa, el 67% de los profesores señaló que raramente recibe capacitación por parte de la dirección, mientras que el 33% afirmó que ocasionalmente la obtiene. De esta manera, la mayoría de los profesores no recibe entrenamiento de forma regular por parte de la administración de la institución educativa; por lo tanto, resulta crucial aplicar un enfoque sistémico para potenciar el desarrollo organizacional.



*Gráfico 2: ¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la Institución Educativa?*

*Tabla 3:*

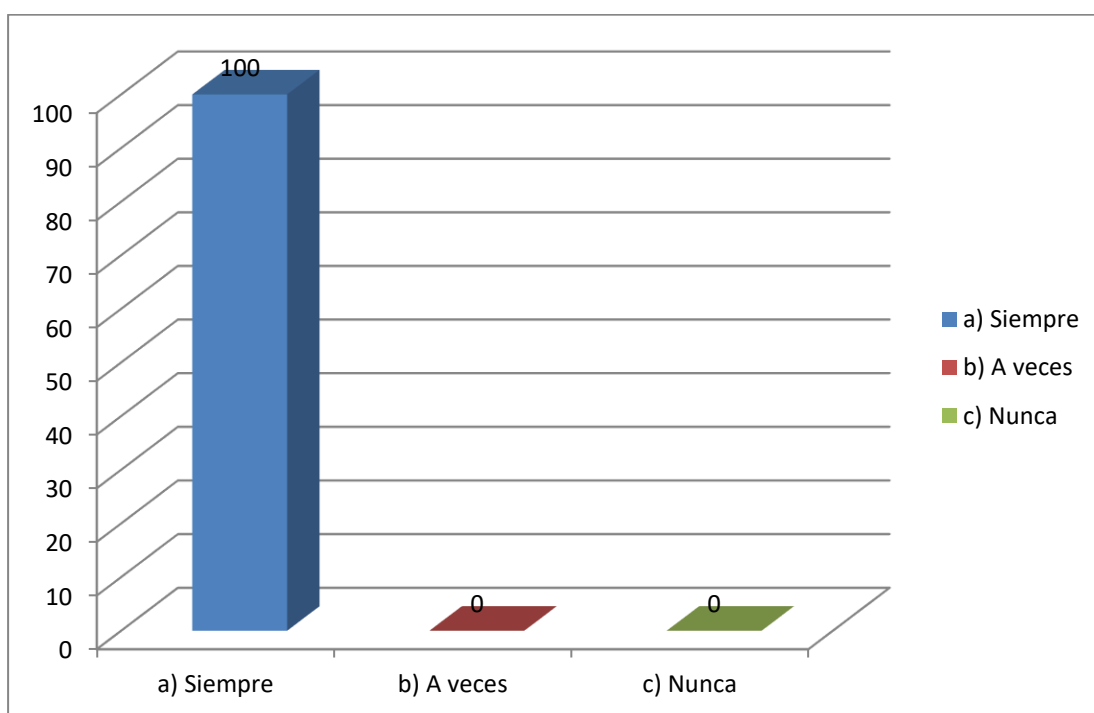
*¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha notado que la totalidad de los profesores carece de manera constante de la aplicación de valores en su desempeño.

De esta manera, todos los docentes exhiben de manera regular la falta de aplicación de valores; por lo tanto, es esencial diseñar un modelo sistémico para impulsar la mejora del desarrollo organizacional.



*Gráfico 3: ¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?*

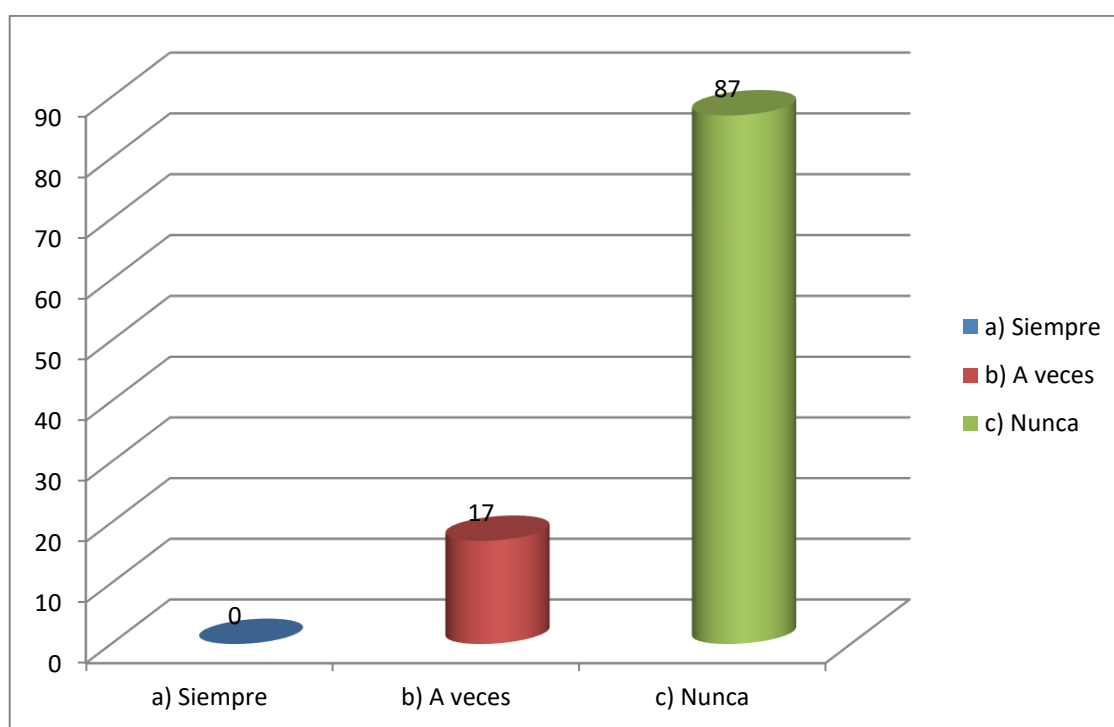
*Tabla 4:*

*¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?*

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	1	17
c) Nunca	5	87
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha reconocido que el 87% de los maestros raramente completa de manera oportuna las responsabilidades asignadas por la dirección, mientras que el 17% lo hace ocasionalmente. Por lo tanto, la mayoría de los docentes generalmente no cumple puntualmente con las tareas asignadas por la dirección; por consiguiente, es esencial aplicar un modelo sistémico con el fin de potenciar el desarrollo organizacional.



*Gráfico 4: ¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?*

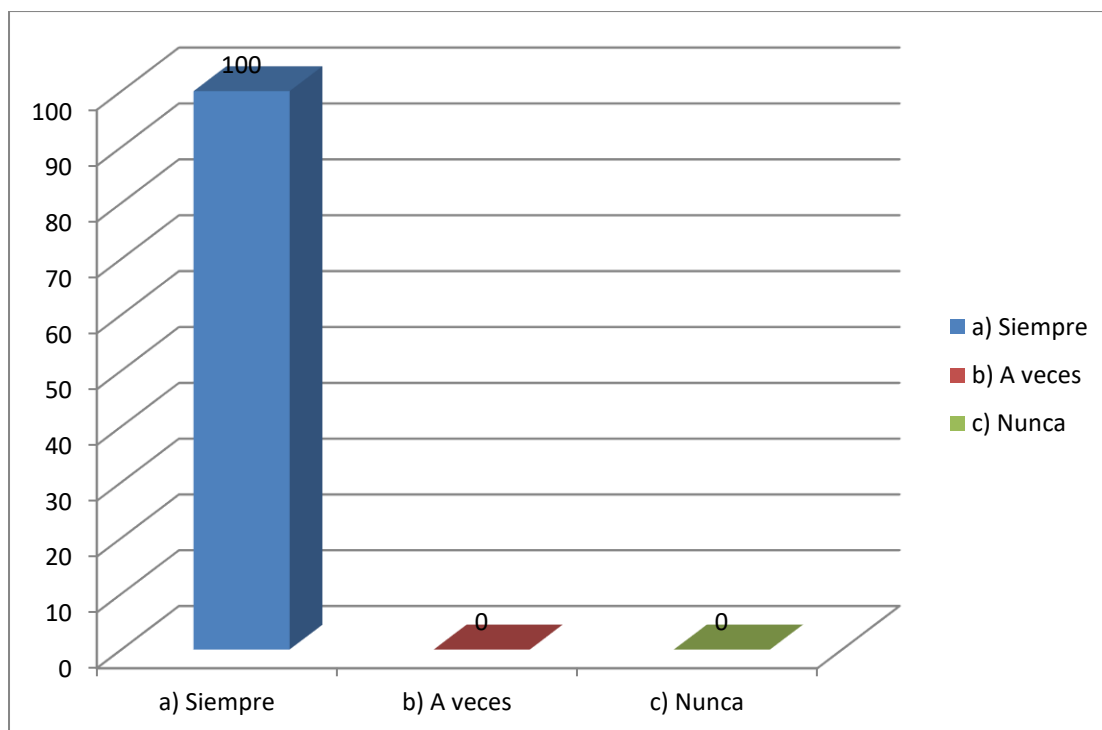
*Tabla 5:*

*¿En la Institución Educativa existe limitada participación de los agentes educativos?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha observado que todos los profesores en la institución educativa perciben una falta de participación por parte de los agentes educativos. En consecuencia, existe un acuerdo general entre los docentes de que la participación de los agentes educativos en la institución es limitada; por lo tanto, es crucial aplicar un modelo sistémico para fortalecer el desarrollo organizacional.



*Gráfico 5: ¿En la Institución Educativa existe limitada participación de los agentes educativos?*

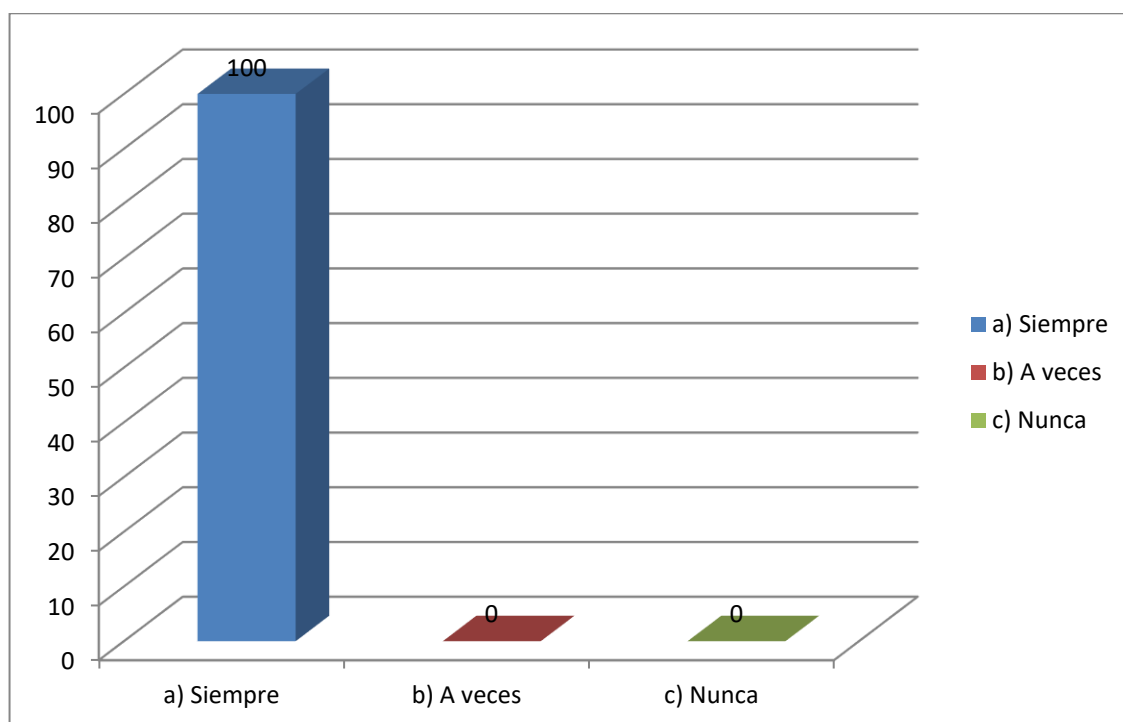
*Tabla 6:*

*¿En la Institución Educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	6	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha verificado que la totalidad de los profesores en la institución educativa percibe de manera constante la carencia de acompañamiento pedagógico. En consecuencia, todos los docentes están de acuerdo en que siempre se experimenta falta de acompañamiento pedagógico en la institución educativa; por lo tanto, resulta imprescindible diseñar un modelo sistémico con el objetivo de potenciar el desarrollo organizacional.



*Gráfico 6: ¿En la Institución Educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?*

*Tabla 7:*

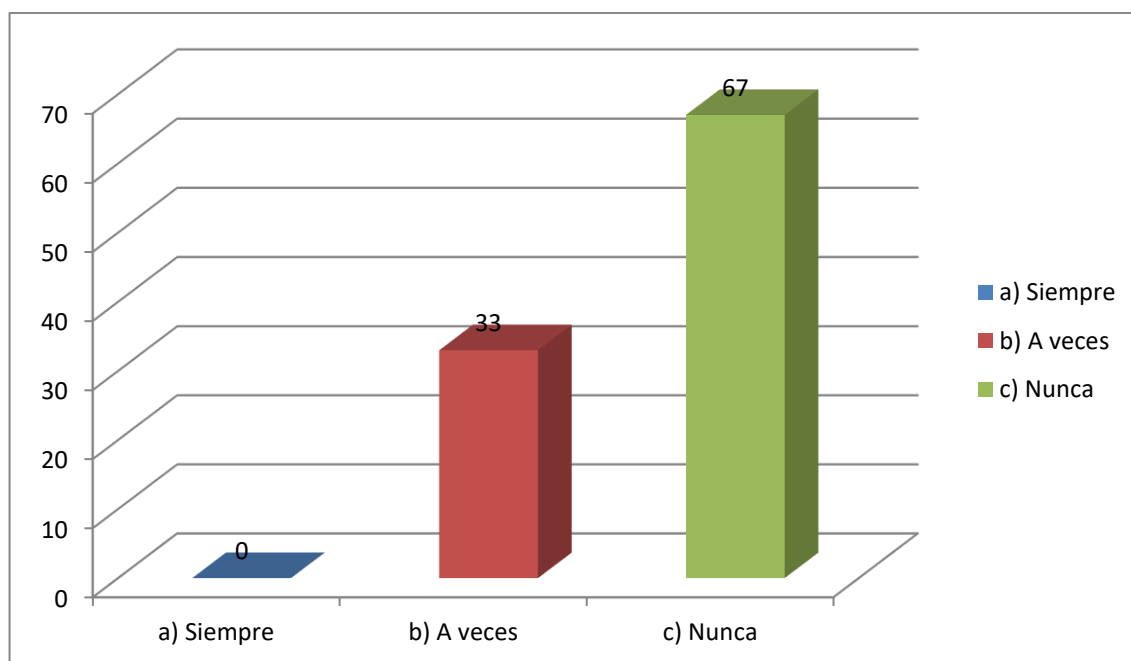
*¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha constatado que el 67% de los maestros en la institución educativa, indicaron que nunca llevan a cabo la planificación de las actividades laborales, seguido por el 33% que mencionó que a veces lo hacen.

Así pues, la mayor parte de los educadores en la institución educativa concuerdan en que nunca llevan a cabo la planificación de las tareas laborales así que, es esencial aplicar un modelo sistémico con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional.



*Gráfico 7: ¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?*



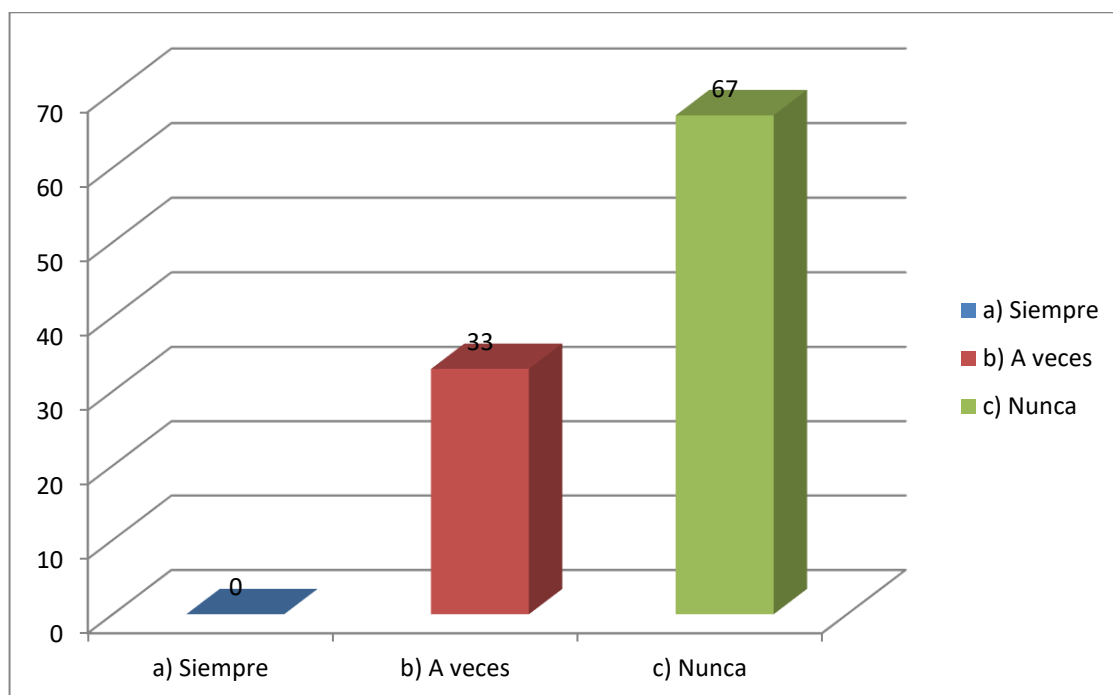
*Tabla 8:*

*¿En la Institución Educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	33
c) Nunca	4	67
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha verificado que el 67% de los profesores en la institución educativa aseveraron que nunca operan conforme a los objetivos establecidos, seguido por el 33% que mencionó que lo hacen en situaciones eventuales. Por consiguiente, la mayoría de los docentes en la institución educativa concuerda en que nunca trabajan en función de los objetivos propuestos; por lo tanto, resulta esencial aplicar un enfoque sistémico con el fin de potenciar el crecimiento organizacional.



*Gráfico 8: ¿En la Institución Educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?*

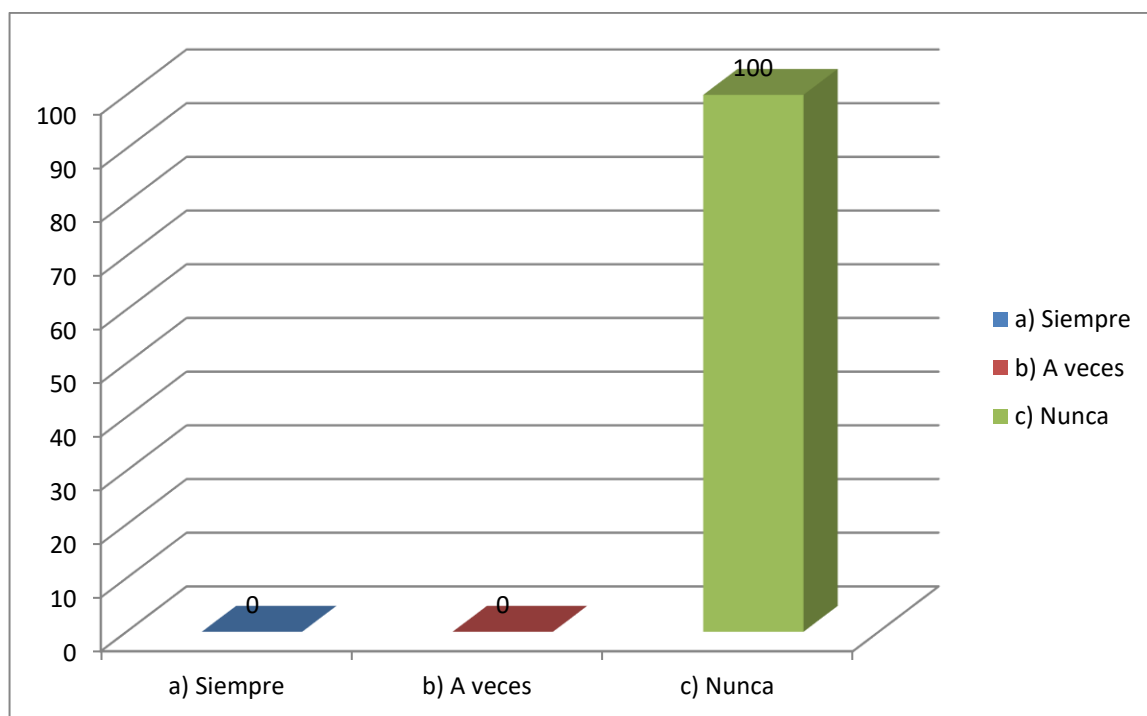
*Tabla 9:*

*¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la Institución Educativa?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha notado que la totalidad de los maestros declaró que nunca considera apropiada la dirección técnica impartida en la I.E. En consecuencia, todos los docentes están de acuerdo en que la dirección técnica proporcionada en la institución educativa nunca es considerada adecuada; por lo tanto, se vuelve esencial implementar un modelo sistémico para fortalecer el desarrollo organizacional.



*Gráfico 9: ¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la Institución Educativa?*

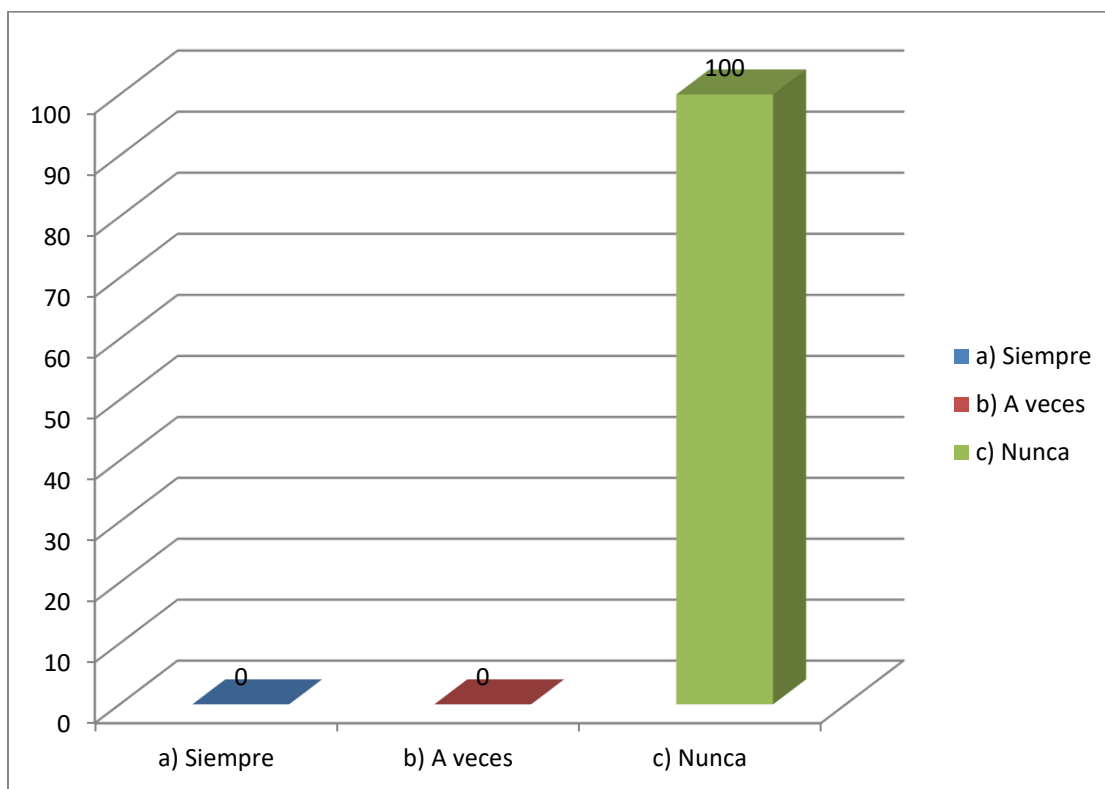
*Tabla 10:*

*¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la Institución Educativa?*

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	6	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

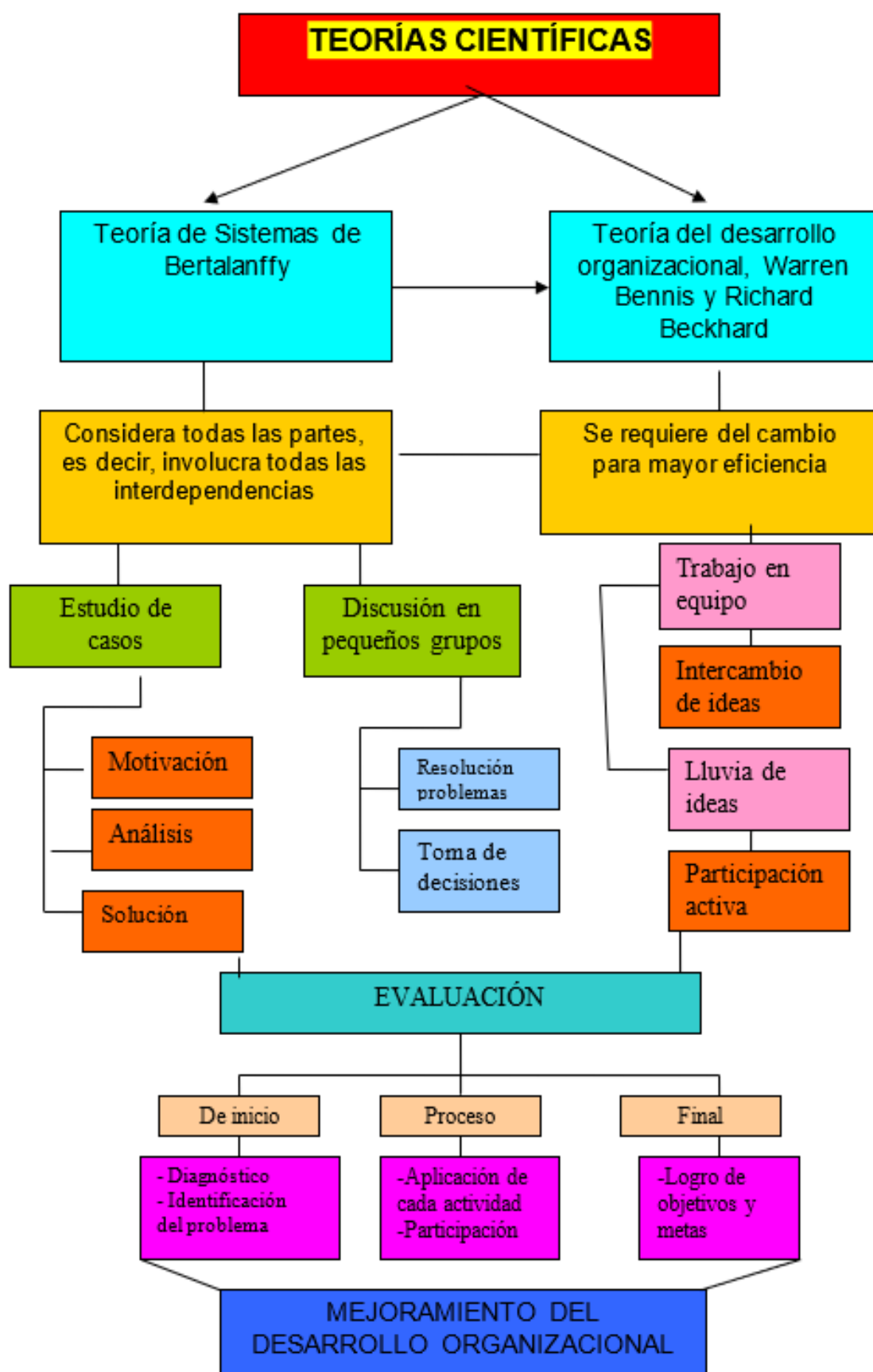
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes.

Se ha notado que todos los profesores coinciden en que nunca encuentran apropiado el desarrollo organizacional de la institución educativa. Por ende, hay un consenso general entre los docentes de que el desarrollo organizacional de la institución nunca es considerado adecuado. En consecuencia, es crucial diseñar un modelo sistémico para abordar y mejorar este aspecto.



*Gráfico 10: ¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la Institución Educativa?*

### 3.2. Modelo teórico de la propuesta



### **3.3. Propuesta**

#### **1. Introducción y síntesis de la problemática**

Las transformaciones variadas en la sociedad están impactando en el progreso organizacional, dado que se sigue implementando un enfoque de gestión convencional, hay una carencia en la adopción de valores, una participación limitada por parte de los actores educativos, escasa asistencia pedagógica, una planificación deficiente, y una dirección técnica insatisfactoria en las instituciones educativas.

Es esencial alcanzar un desarrollo organizacional eficiente, condición crucial en el mundo contemporáneo. Por ende, se hace necesario integrar la institución educativa en la comunidad, asegurándose de que tanto el personal interno como los stakeholders externos comprendan sus objetivos y procedimientos. Esto permitirá establecer relaciones mutuamente beneficiosas a través de la alineación de intereses respectivos.

#### **2. Objetivo de la propuesta**

Optimizar el progreso organizacional de la institución educativa mediante la implementación de un modelo sistémico sugerido, involucrando de manera activa a los profesores.

#### **3. Fundamentación**

En la formulación de la propuesta, nos basaremos en la Teoría de Sistemas de Bertalanffy, la cual establece que la comprensión exhaustiva de los sistemas se logra al estudiarlos de manera integral teniendo en cuenta todas las conexiones entre sus componentes. Los sistemas abiertos tienen la habilidad de revitalizar su energía y

corregir las deficiencias en su estructura para renovarse. La aplicación de este concepto de sistema abierto puede llevarse a cabo en distintos niveles, abarcando lo individual, grupal, organizacional y social.

Además, contamos con el respaldo científico ofrecido por la Teoría del Desarrollo Organizacional desarrollada por Warren Bennis y Richard Beckhard. Esta teoría se presenta como la principal herramienta para impulsar el cambio y tiene como objetivo lograr una eficiencia organizacional una necesidad fundamental en la contemporaneidad, marcada por una competencia acérrima tanto a nivel nacional como internacional. En este contexto de transformaciones rápidas en los valores y la limitación de recursos, resulta cada vez más esencial comprender los factores que impactan en el desempeño laboral de las personas.

La elaboración de un Modelo Sistémico se presenta como un proceso organizativo orientado hacia el constante perfeccionamiento del crecimiento organizacional, abarcando todas las interrelaciones existentes.

#### **4. Estructura o contenidos**

El Modelo Sistémico se organizará a través de varias tácticas, que englobarán el análisis de casos, las conversaciones en grupos reducidos, la colaboración grupal y la generación de ideas. Estos métodos posibilitarán que los participantes compartan ideas y se les instará a reflexionar sobre el avance de la organización. Se fomentará la participación tanto a nivel individual como grupal de los profesores animándolos a formular preguntas y contribuir con sus opiniones.

Adicionalmente, se dispondrá de la participación de un experto en motivación con un profundo entendimiento de los temas a tratar. Su participación enriquecerá el proceso al aportar una perspectiva experta y motivadora.

## **.5. Metodología**

Los docentes de la Institución Educativa participarán de manera activa en diversas estrategias, ofreciendo sus contribuciones y compartiendo sus preocupaciones. La aplicación del Modelo Sistémico se realizará a través de tácticas que fomenten la participación de todos los profesores, como la lluvia de ideas, entre otras. Estos métodos facilitarán a los educadores la mejora del desarrollo organizacional mediante una planificación, organización, evaluación y control apropiados, contribuyendo de esta manera a optimizar las estrategias.

En consonancia con los objetivos y necesidades específicas, se emplearán las siguientes estrategias.

- Análisis de situaciones prácticas
- Conversaciones en grupos reducidos
- Colaboración grupal
- Generación de ideas colectiva

### **Estudio de casos**

**Caso 1:** Implementación de un enfoque de administración convencional.

**Descripción:** La estrategia de "Análisis de casos" implica que el instructor suministra a los participantes un documento completo que contiene toda la

información pertinente acerca de un caso. El propósito es que los participantes realicen un análisis detallado y obtengan conclusiones significativas a partir de este material.

**Principales usos:**

- Fomenta la reflexión y el análisis por parte de los participantes.
- Ofrece la posibilidad de anticipar el comportamiento de los participantes en situaciones específicas.

**Desarrollo:**

- El instructor realizará una exposición detallada del caso de estudio "Aplicación de un modelo de gestión tradicional", teniendo en cuenta los objetivos, el nivel de los participantes y el tiempo disponible.

- Se distribuirá el caso entre los participantes.
- Se llevará a cabo un análisis conjunto del caso en una sesión plenaria.
- Se registrarán los hechos relevantes en el pizarrón.

**Análisis de hechos:**

- El facilitador dirigirá la conversación sobre el caso.
- Proporcionará una exposición detallada del caso de estudio "Aplicación de un modelo de gestión tradicional", adaptándose a los objetivos, nivel de los participantes y el tiempo disponible.
- Los participantes presentarán soluciones al caso.



- El grupo llegará a conclusiones significativas mediante el examen y la solución del caso.

**Recomendaciones:**

- El instructor debe abstenerse de expresar sus opiniones personales antes de que se realice el análisis del caso.
- Aceptar que en determinadas situaciones puede no existir una solución única.
- Reconocer las falencias en la evaluación de los grupos.
- Crear un ambiente propicio para la conversación.
- Documentar los comentarios y las interacciones.
- Dirigir el proceso educativo a través de debates y preguntas dirigidas hacia los objetivos.
- Evitar casos ficticios, excesivamente simplificados o extremadamente extensos.

**Discusión en pequeños grupos**

**Descripción:** La estrategia de intercambio en equipos pequeños implica la formación de grupos de 4 a 10 personas con la finalidad de compartir experiencias, ideas, opiniones y conocimientos para abordar un problema o situación desafiante y tomar decisiones, obtener información o enriquecer el conocimiento mediante las contribuciones de los participantes.

**Principales usos:**

- Fomenta la creatividad y la participación grupal, capitalizando el conocimiento y la experiencia colectiva, así como promoviendo la reflexión y el análisis.

**Desarrollo:**

- Introducción inicial del facilitador sobre el tema o asunto a tratar en este caso, la "Carencia en la práctica de valores".
- Discusión y análisis llevados a cabo por los participantes respecto al tema mencionado.
- Exposición de las aportaciones de cada grupo frente al resto de los participantes.
- Síntesis y conclusiones ofrecidas por el facilitador.

**Recomendaciones:**

- Habilidad para guiar la conversación, estimulándola y evitando desviaciones.
- Asegurarse de que el tema en discusión sea relevante.
- Estimular un análisis completo de todos los aspectos vinculados al tema.
- Prevenir la monopolización de la conversación por parte de un participante.
- Prevenir que la conversación se prolongue excesivamente en un único tema.

- Dirigir la conversación hacia la consecución de objetivos específicos.

### **Trabajo en equipo**

**Descripción:** Implica distribuir las responsabilidades de manera justa, facilitando intercambios constructivos entre los integrantes con el objetivo de lograr metas compartidas y generar resultados positivos tanto para ellos como para el resto del grupo. Esto resulta en la creación de una relación beneficiosa entre los involucrados.

### **Principales usos:**

- Fomentar la interconexión entre los participantes.
- Llevar a cabo análisis y proporcionar críticas que sean constructivas.

### **Desarrollo:**

**Trabajo en equipo 1:** Involucramiento limitado por parte de los participantes educativos.

**Trabajo en equipo 2:** Carencia de orientación pedagógica.

- Se implementarán dos estrategias de trabajo en equipo, conformadas por tres docentes.
- En el primer día se abordará el contenido relacionado con la "Limitada participación de los agentes educativos", mientras que en el segundo día se centrará en la temática de la "Ausencia de acompañamiento pedagógico".
- Se realizará un análisis detallado e interpretación exhaustiva del tema.

- Se extraerán conclusiones pertinentes.

## **Lluvia de ideas**

### **Descripción:**

La lluvia de ideas es un método en el cual un grupo de individuos colabora para producir ideas, siendo generalmente más eficaz que la reflexión individual de cada persona.

### **Principales usos:**

- Cuando buscamos alcanzar una conclusión colectiva en relación a una situación que impacta a la totalidad del grupo.
- Cuando resulta fundamental inspirar al grupo, teniendo en cuenta las aportaciones de todos, y siguiendo reglas específicas.

### **Desarrollo:**

**Lluvia de ideas 1:** Falta de planificación.

**Lluvia de ideas 2:** Falta de competencia en la dirección técnica.

- Elija un problema o tema, describiéndolo de manera que sea comprensible para todos.
- Solicite ideas en orden, sugiriendo una idea por persona y enfatizando que no hay ideas consideradas buenas o malas, sino que todas las aportaciones son importantes.
- Fomente la confianza en el grupo, incluso cuando algunas ideas puedan parecer fuera de lo común en ciertos momentos.

- Registre las contribuciones en un rotafolio o pizarrón.
- En caso de dificultades para que el grupo genere ideas, el facilitador debe estimular con preguntas clave, como: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?
- Identifique las ideas relevantes. Después de generar un número significativo de ideas, es necesario evaluar cada una de ellas, marcándolas para facilitar su identificación.
- Priorice las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación considerando los comentarios del grupo, pero teniendo en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.
- Desarrolle un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es crucial diseñar un plan de acción para proceder con la implementación de las soluciones.

### **Recomendaciones:**

- Se aconseja su aplicación al inicio de la planificación de una sesión de trabajo.
- Se puede fusionar con otras técnicas, tales como la presentación o el intercambio en grupos reducidos.
- Quien coordine la actividad debe poseer una habilidad robusta en la gestión de grupos y, de alguna manera, estar familiarizado con el problema, aunque no es un requisito indispensable.

## **6. Funcionamiento**

- **Responsables:** Director y la responsable de la propuesta.

- **Áreas:** Administrativas y académicas

- **Pasos específicos para proponer los fundamentos de actividades.**

En primer lugar, se llevará a cabo una coordinación con el director, seguida por una coordinación con los docentes con el objetivo de garantizar la involucración activa de todos los beneficiarios.

- **Etapas: Establecimiento de la secuencia adecuada para llevar a cabo las actividades.**

- La etapa inicial busca motivar, sensibilizar y concientizar a los educadores acerca de la relevancia del progreso organizacional en la Institución Educativa.

- La etapa dos se enfoca en fortalecer el desarrollo organizacional de la institución, con la meta de consolidar las relaciones interpersonales realizar una planificación efectiva, establecer una organización adecuada, evaluar de manera eficiente y mantener un control de las actividades. Esta fase implica la utilización de análisis de situaciones, discusiones en grupos pequeños, trabajo colaborativo en equipo y sesiones para generar ideas.

- La tercera etapa es conocida como la Fase de Integración.

Durante este progreso, se considerarán diversos aspectos.

La elaboración de planes se basa en los requisitos y anticipaciones específicas de cada sector dentro de la organización.

Instituye estructuras, implementa protocolos.

Valoración, guía, respuesta constructiva.

**- Calendario: Fechas inicio y término**

Actividades	Responsable	Mes					Material	Tiempo
		1	2	3	4	5		
<b>Estudio de casos</b>  <b>Caso 1:</b> Aplicación de un modelo de gestión tradicional	Investigadora	X					- CD - TV - Hojas bond - <u>Lapiceros</u>	3 horas
Intercambio en grupos reducidos Aplicación de principios éticos	Investigadora		X				- <u>Hojas bond</u> - <u>Lapiceros</u>	3 horas
<b>Trabajo en equipo</b>  <b>Trabajo en equipo 1:</b> Limitada participación de los agentes educativos  <b>Trabajo en equipo 2:</b> Ausencia de acompañamiento pedagógico	Investigadora			X			- Hojas bond - Lapiceros	3 horas

<b>Lluvia de ideas</b>								
<b>Lluvia de ideas</b>								
<b>1:</b> Falta de planificación.	Investigadora				X		- CD -Televisión	3 horas
<b>Lluvia de ideas</b>								
<b>2:</b> Dirección técnica deficiente								

**Reporte del avance:** Supervisión de las acciones conforme al programa de actividades, tanto al inicio como al cierre.

**Frecuencia:** El intervalo de tiempo designado para reportar progresos.

Cada tarea se llevará a cabo semanalmente, con una duración de 3 horas pedagógicas en cada sesión.

**- Financiamiento:** La investigadora cubrirá los gastos utilizando sus propios recursos económicos.

## 7. Evaluación

La valoración se llevará a cabo considerando los siguientes elementos:

### a) Evaluación de inicio

- Evaluación y reconocimiento de la situación problemática.

### b) Evaluación de proceso

- Ejecución y elaboración de los seminarios.
- Implementación de los talleres.



- Utilización de estrategias.
- Realización de labores tanto individuales como en grupo.
- Involucramiento activo.
- Valoración del progreso mediante evaluaciones.

**c) Evaluación final**

- Implementación de una evaluación posterior con el fin de evaluar el alcance de los objetivos y metas establecidos.

## Conclusiones

**PRIMERA:** En cuanto al primer objetivo específico, se ha identificado que las causas que provocan el desarrollo organizacional deficiente son debido a la aplicación de un modelo de gestión tradicional, ausencia de práctica de valores, limitada participación de los agentes educativos, ausencia de acompañamiento pedagógico,

**SEGUNDA:** En relación al segundo objetivo específico, la creación de un modelo sistémico aportará a mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. Especial CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción Cusco-2015.

**TERCERA:** Basándonos en el objetivo general, podemos afirmar que la ejecución del modelo sistémico sugerido llevará a una mejoría en el progreso organizacional de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América", localizada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco-2015.

## **Recomendaciones**

1. Se sugiere a los líderes y colegas de otras instituciones considerar la implementación del enfoque sistémico y la propuesta expuesta en este trabajo de investigación con el fin de que sean evaluados y ajustados según las distintas realidades educativas.
2. El diseño del modelo sistémico debería funcionar como un estímulo para que otros educadores en diferentes instituciones desarrollen nuevas propuestas y opciones con el objetivo de mejorar el crecimiento organizacional.
3. El líder de la Institución Educativa Especial CEBE "Rosa de América", situada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Concepción, Cusco, podría considerar la opción de utilizar el enfoque sistémico como una táctica para estimular el progreso y la mejora organizativa.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa*. Universidad César Vallejo de Trujillo.
- Bertalanffy, V. (1996). *Teoría de Sistemas*. México: Trillas.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. *Os Novos Paradigmas*.
- Del Carpio, J. (2005). *Hagamos un magisterio diferente para el cambio*. Arequipa, Perú: Sociedad Gráfica del Sur.
- Espinoza, N. (1995). *Ontología de la administración*. Lima: San Marcos.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
- Farro, F. (1997). *Planificación y administración de sistemas educativos*. Lima: Centro de Publicaciones de la Universidad de Lima.
- Korman, A. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,
- Velarde, C. (2008). *Sistemas y modelos de calidad*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Román, J. (2014). *Acompañamiento pedagógico en el aula*.  
<http://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>
- Shonk, J. (1997). *Team-Based Organizations*, Irwin, Chicago.

- Warren, B yBeckhard, R. (1972). *Teoría del desarrollo organizacional*

## **ANEXOS**

# CUESTIONARIO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*Estimado colega:*

A continuación, hallaras una serie de preguntas, de las cuales deberás marcar con una equis (x) una sola respuesta que consideres correcta, que permitirá proponer alternativas de solución.

---

1. ¿En la institución educativa se aplica un modelo de gestión tradicional?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

2. ¿Los docentes reciben capacitación por parte de la dirección de la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

3. ¿Los docentes muestran ausencia de práctica de valores?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

4. ¿Los docentes cumplen oportunamente con las tareas encomendadas por la dirección?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

5. ¿En la institución educativa existe limitada participación de los agentes educativos?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

6. ¿En la institución educativa hay ausencia de acompañamiento pedagógico?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

7. ¿Los docentes realizan la planificación de las actividades laborales?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

8. ¿En la institución educativa los docentes trabajan en base a objetivos propuestos?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

9. ¿Considera usted adecuada la dirección técnica que se emite en la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

10. ¿Considera usted adecuado el desarrollo organizacional de la institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca



## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, **Milagros del Pilar Cabezas Martínez**, Asesora de tesis de la estudiante **Caceres Casquino Erika Rosa Luz**, identificada con DNI N° 29620828;

Titulada: “**Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional del CEBE “Rosa de América”, del distrito de Santa Ana, La Convención-Cusco 2015**”,  
luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **20%**, verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 25 de febrero de 2024



---

**Milagros del Pilar Cabezas Martínez**  
**DNI: 16709583**  
**ASESORA**

**Adjunto:**

- Recibo digital
- Reporte de similitud Turnitin

# Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional de la I. E. especial CEBE "Rosa de América", del distrito de Santa Ana, La Convención-Cusco 2015

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

Mgr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

17%

2

Submitted to Pontificia Universidad Catolica  
del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

3

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

4

1library.co

Fuente de Internet

<1%

5

html.rincondelvago.com

Fuente de Internet

<1%

6

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1%

7

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

8

issuu.com

Fuente de Internet

<1%

9	Submitted to Systems Link Trabajo del estudiante	<1 %
10	bvirtual.proeibandes.org Fuente de Internet	<1 %
11	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.monterrico.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez



## 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:	Erika Cáceres Casquino
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional ...
Nombre del archivo:	TESIS_ERIKA_II_-_V4.docx
Tamaño del archivo:	5.98M
Total páginas:	97
Total de palabras:	13,006
Total de caracteres:	75,987
Fecha de entrega:	25-feb.-2024 06:45p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega...	2304135309

Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS  
SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### TESIS

Modelo sistémico para mejorar el desarrollo organizacional de la I.E. especial CEBE "Bata de América", del distrito de Santa Ana, La Convención-Cusco 2025

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadora : Cáceres Casquino Erika Rosa Luz  
Asesora : M. Sc. Cabezas Martínez Milagros del Pilar

La Convención, Perú  
2025