

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

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



**Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”.**

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

**Investigador** : Ramos Cueva, Eduardo

**Asesor** : Sevilla Exebio, Julio César

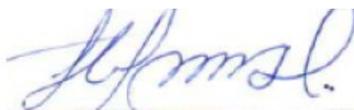
**Línea de investigación** : Ciencias Sociales y Humanidades

**Lambayeque - Perú**

**2023**

**Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”.**

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



---

Eduardo Ramos Cueva  
Investigador



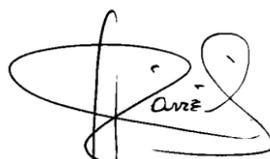
---

Doris Nancy Díaz Vallejos  
Presidente



---

Lucinda Esperanza Castillo Seminario  
Secretario



---

Alfredo Puican Carreño  
Vocal



---

Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 196

Siendo las 9:30 horas, del día miércoles 05 de junio de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SL01 LA 143, por mandato de la Resolución N° 0625-2024-D-FACHSE de fecha 28 de mayo de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 087-2020-VIRTUAL-U.I-FACHSE de fecha 10 de setiembre de 2020; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
Secretario(a) : M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario  
Vocal : Dr. Alfredo Puican Carreño  
Asesor(es) : Dr. Julio César Sevilla Exebio



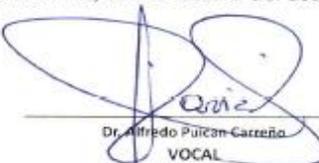
Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o): GESTIÓN EDUCATIVA, BASADO EN UN MODELO DE ACREDITACIÓN PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA IE. "SANTA BEATRIZ DE SILVA". Presentada por EDUARDO RAMOS CUEVA para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 18 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Muy Bueno**. Siendo las \_\_\_\_\_ horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
PRESIDENTE(A)

  
M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario  
SECRETARIO(A)

  
Dr. Alfredo Puican Carreño  
VOCAL

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, esta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dr. Julio César Sevilla Exebio, docente asesor del trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN EDUCATIVA, BASADO EN UN MODELO DE ACREDITACIÓN PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SANTA BEATRIZ DE SILVA”**; cuyo autor es el Lic. Eduardo Ramos Cueva, identificado con DNI. N° 26719224; ha arrojado un porcentaje de similitud de 13%, verificable en el resumen de reporte automatizado de similitudes del Turnitin, que se acompaña.

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

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

Lambayeque, 27 de noviembre de 2023.



---

Dr. Julio César Sevilla Exebio  
DNI. N° 17407478  
Asesor

## **DEDICATORIA**

El trabajo de investigación está dedicada a mi hija Mary Jane, quien se ha constituido en fuente inagotable de inspiración, perseverancia y superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento al  
Dr. Julio César Sevilla Exebio, por su  
predisposición permanente y su valioso  
aporte en la cristalización de la  
presente investigación.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>17</b>
<b>DISEÑO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Estado del Arte.....	17
1.1.1 Primer Enfoque o Enfoque Clásico: orientación hacia las tareas.....	17
1.1.2 Segundo Enfoque: orientación en las estructuras de la organización .....	17
1.1.3 Tercer Enfoque: orientación en las personas.....	18
1.1.4 Cuarto Enfoque: orientación en el entorno .....	18
1.2 Antecedentes del trabajo de investigación.....	18
1.3 Bases teóricas.....	20
1.3.1 Teoría de Sistemas .....	20
1.3.2 Teoría de la Complejidad .....	21
1.3.3 Teoría Crítica.....	21
1.3.4 Teoría de la Autopoiesis.....	21
1.3.5 Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica .....	22
1.4 Bases conceptuales .....	23
1.4.1 El Comportamiento Organizacional.....	23
1.4.1.1 Definiciones de comportamiento organizacional .....	23
1.4.1.2 Comportamiento Organizacional a Nivel Individual o Micronivel.....	24
1.4.1.3 Comportamiento Organizacional en el Nivel del Grupo o Equipo .....	28
1.4.1.4 Comportamiento Organizacional en el Nivel del Sistema Organizacional	
1.4.2 Gestión Educativa .....	36
1.4.2.1 Definiciones de Gestión Educativa.....	36
1.4.2.2 Dinámica de la Gestión Educativa .....	37
1.4.2.3 Prospectiva Estratégica en la Gestión Educativa.....	37
1.4.2.4 La Gestión Educativa y el Proceso Formativo .....	38
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>40</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
2.1 Diseño de la Investigación .....	40
2.2 Población y Muestra de Estudio .....	41
2.3 Entorno, Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos .....	42

2.4 Equipos y Materiales Utilizados .....	43
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>45</b>
<b>RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>45</b>
3.1 Resultados de la Investigación.....	45
3.2 Discusión .....	63
3.3 Propuesta de intervención .....	65
3.3.1 Modelo Teórico .....	65
3.3.2 Relaciones y Funciones del modelo .....	67
3.3.2.1 Macrocategorías del Modelo: Primer Nivel de Desarrollo.....	67
3.3.2.2 Dinámica del Modelo: Segundo Nivel de Desarrollo.....	69
3.3.2.3 Dinámica del Modelo: Tercer Nivel de Desarrollo .....	73
3.3.2.4 Relaciones del Modelo .....	77
3.3.2.5 Funciones del Modelo .....	77
3.3.2.6 Validación de la propuesta por juicio de expertos.....	79
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
Anexo 1.....	86
Anexo 2.....	88
Anexo 3.....	89

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como *problema* de investigación el deficiente comportamiento organizacional a nivel personal, de grupos o equipos y de toda la organización que se evidencia en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca, donde cada uno de los actores despliegan acciones y muestran actitudes poco efectivas que generan una ineficiente gestión educativa. *Los objetivos* planteados estuvieron en relación con la elaboración de una propuesta de gestión, basada en un modelo de acreditación que permita mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca; a partir de la caracterización del objeto de estudio y la elaboración de un marco teórico que posibilite el análisis crítico de las deficiencias, insuficiencias e ineficiencias encontradas. La *metodología* utilizada está relacionada con el enfoque cualitativo de tipo crítico – propositivo y de diseño interpretativo. El diseño es holístico, con procesos recurrentes como: la investigación de carácter abierta, la recolección de datos de manera “enfocada”, el abordaje de la teoría científica emergente y la elaboración de la propuesta de intervención. Como técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizaron la observación participante, la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos. La población del estudio estuvo constituida por las estudiantes, docentes, padres de familia, directivos y personal administrativo de la institución. Los *resultados* alcanzados están en relación con la elaboración de la caracterización del comportamiento organizacional imperante en la IE, la estructuración de un marco teórico y la elaboración de una propuesta de gestión educativa, basado en un modelo de acreditación para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".

**PALABRAS CLAVE:** comportamiento organizacional, gestión educativa, modelo de acreditación.

## **ABSTRACT**

The research problem of this work was the poor organizational behavior at the personal level, of groups or teams and of the entire organization that is evident in the Educational Institution “Santa Beatriz de Silva” of Cajamarca, where each of the actors deploy actions and They show ineffective attitudes that generate inefficient educational management. The objectives set were related to the development of a management proposal, based on an accreditation model that allows improving organizational behavior in the EI. “Santa Beatriz de Silva” from Cajamarca; based on the characterization of the object of study and the development of a theoretical framework that enables the critical analysis of the deficiencies, insufficiencies and inefficiencies found. The methodology used is related to the qualitative approach of a critical - propositional and interpretive design type. The design is holistic, with recurring processes such as: open research, data collection in a “focused” manner, addressing emerging scientific theory and developing the intervention proposal. Participant observation, semi-structured interviews and document analysis were used as data collection techniques and instruments. The study population consisted of students, teachers, parents, managers and administrative staff of the institution. The results achieved are related to the development of the characterization of the organizational behavior prevailing in the EI, the structuring of a theoretical framework and the development of an educational management proposal, based on an accreditation model to improve organizational behavior in the Institution. Educational "Santa Beatriz de Silva".

**KEYWORDS:** organizational behavior, educational management, accreditation mode

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos en el mundo atraviesan dificultades relacionadas con los aspectos curriculares y organizacionales, los cuales demandan cambios en los niveles de gestión educativa micro, meso y macro; instancias que tienen relación directa con los procesos formativos. En relación con los aspectos curriculares se plantea la puesta en marcha de nuevos perfiles de egreso, de enfoques de enseñanza y aprendizaje, evaluación, atención a la diversidad, evaluación, entre otros. Sobre los aspectos organizacionales la necesidad de impulsar nuevas formas de organización y de interdependencia, que considere el escenario interno y externo, ligadas a la labor del actor educativo como tal, a los grupos y equipos que se conforman en la institución educativa y fundamentalmente a comprender a la organización en su conjunto; por ello, se torna perentorio auscultar la realidad educativa referente al comportamiento de los agentes educativos en la Institución Educativa.

A continuación, se describe la **realidad problemática**, que se evidencia en los diversos contextos a partir de las siguientes fuentes:

A **nivel internacional**, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023), la gestión de la educación se fundamenta en sistemas institucionales y dispositivos de gestión complejos que movilizan recursos como docentes, infraestructura educativa, materiales y equipos para brindar servicios pedagógicos de calidad a la población. Para realizar esta tarea se requiere la creación de estructuras institucionales y organizativas sólidas que permitan movilizar los elementos necesarios, así como capacidades para organizar y gestionar estos recursos óptimamente y se traduzca en resultados de aprendizaje de calidad para los estudiantes. La gestión inadecuada en los diferentes niveles organizacionales relacionados con la educación puede obstaculizar las reformas educativas y el poder brindar un servicio educativo de calidad. La información precisa y oportuna es necesaria para que la gestión educativa sea efectiva.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2023) en su informe de Objetivos de Desarrollo Sostenible, afirma que se debe avanzar en la educación de calidad; ya que los resultados eran más lentos de lo esperado antes de la pandemia, y post-Covid-19 las consecuencias son catastróficas, se prevé que solo uno de cada seis países alcanzará el objetivo de educación secundaria universal para 2030, alrededor de 84 millones de niños y

jóvenes no podrán acceder a la educación y alrededor de 300 millones de estudiantes no podrán desarrollar habilidades básicas de aritmética y ser competente en la vida. Están muy lejos del Objetivo 4 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS 4) de las Naciones Unidas, que exige una educación equitativa, inclusiva y de calidad para 2030 y busca promover oportunidades de aprendizaje para todos. Es importante señalar los avances logrados por cada país e identificar brechas que aún deben abordarse y definir hacia dónde debe apuntar la política educativa.

El Banco Mundial (BM, 2018), afirma que fortalecer la estructura y organización de los sistemas educativos implica determinar roles y responsabilidades apropiadas a nivel de ministerios y municipios. Es importante establecer sistemas de rendición de cuentas e incentivos al desempeño para mantener la coherencia institucional, apoyar a las escuelas y hacerlas responsables del desempeño académico. Fortalecer el liderazgo escolar, capacitar a directores y promover el liderazgo pedagógico y administrativo necesario para transformar las escuelas en lugares de aprendizaje. Empoderar a los directores comienza con la definición de sus funciones y la reducción de las responsabilidades administrativas para que puedan centrarse en brindar apoyo educativo a los docentes.

**A nivel nacional**, según los lineamientos estratégicos del Consejo Nacional de Educación (CNE, 2022), las instituciones educativas en este contexto deben operar de manera independiente en un sistema claro, descentralizado y moderno, con una supervisión estatal independiente de los supervisados y garantizar los derechos de los ciudadanos a una educación de calidad. Uno de los objetivos del Proyecto Educativo Nacional es garantizar la autonomía de las instituciones educativas, lo que significa proporcionar recursos y competencias adecuadas y fortalecer su capacidad como espacios de trabajo académico, donde se pueden introducir innovaciones para servir mejor a las personas y su entorno. Para lograr este objetivo, es necesario redefinir las funciones y capacidades de otras unidades estructurales de la gestión educativa descentralizada, así como de los organismos públicos para atender a los ciudadanos y las instituciones educativas.

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Educación al 2030 (MINEDU, 2023), una de las acciones estratégicas del Ministerio de Educación menciona el fortalecimiento de la gestión educativa de las instancias descentralizadas, entre ellas las instituciones educativas, con orientación a la calidad del servicio educativo, con el aprovechamiento de las tecnologías digitales para la optimización de los aprendizajes de los

estudiantes, lo que significa emprender cambios en el nivel organizacional o de gestión, que impulsen el desarrollo del quehacer educativo en los aspectos de planificación, organización e implementación de estrategias para mejorar el nivel de la educación pública.

**A nivel local**, según el Gobierno Regional de Cajamarca (GORE Cajamarca, 2022), en su Proyecto Educativo Regional, propone el desarrollo del proceso educativo a partir del enfoque territorial. El enfoque territorial se define como toda actividad realizada en un espacio por agentes que operan en diversas escalas y cuya finalidad es superar los desequilibrios causados por la acción humana y alcanzar la equidad en las condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales de la región. De manera similar, se toma en cuenta el enfoque endógeno, que sostiene que el crecimiento de una región depende de sus cambios, impulsados por la creatividad y la habilidad emprendedora. Por último, en el marco de los objetivos y metas educativas descentralizadas a lograr, plantea que las instituciones educativas se fortalezcan y tengan actores líderes, éticos y creativos que manejen la educación de manera transparente, en conjunto con la gestión pública, la empresa y la sociedad civil.

**El problema de investigación**, está relacionado con el deficiente comportamiento organizacional evidenciado en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca; por parte de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; a nivel individual, de grupos y equipos y de toda la organización; lo que hacen que se haya tornado en una institución estática, donde cada uno de los actores despliegan esfuerzos unitarios y poco efectivos; trayendo como consecuencia que la gestión educativa se torne ineficiente. De ahí se desprende la necesidad de plantear las siguientes interrogantes: ¿cómo puede caracterizarse el comportamiento organizacional imperante en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca? y ¿cómo se puede mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca?

Por lo que **el objeto de estudio**, lo constituye el comportamiento organizacional que se evidencia a nivel individual, grupal y en toda la organización y en términos de acciones y actitudes de los estudiantes, docentes, directivos, padres de familia de la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva”. **El campo de acción**, son los procesos de gestión educativa, evidenciado a través del comportamiento organizacional a nivel micro, meso, macroorganizacional y el contexto ambiental en constante cambio y transformación en la Institución Educativa.

Por lo tanto, **la necesidad de investigar el problema**, ha quedado evidente, dado el deficiente comportamiento organizacional imperante en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva”, traducida en desempeños poco eficientes de la comunidad educativa a nivel personal, de grupos y macroorganizacional. Los resultados de la Evaluación Muestral de los Estudiantes 2022 en la IE. resaltan que en cuarto grado de educación primaria en Lectura de cada 10 estudiantes solo 2 alcanza el nivel satisfactorio y en Matemática un estudiante. Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2019 en segundo grado de educación secundaria, muestran que en Lectura (3,8%), Matemática (7,5%) y Ciencia y Tecnología (1,9%), alcanzan el nivel satisfactorio; es decir, son las estudiantes que han alcanzado los aprendizajes previstos para el grado. De ahí la necesidad de investigar el comportamiento organizacional, caracterizar y explicar dicho comportamiento, porque es evidente el desfase entre lo que se viene haciendo y las expectativas de los estudiantes, las familias y la ciudadanía; y a partir de ello plantear una propuesta de gestión para mejorar dicho comportamiento organizacional y que implica gestionar efectivamente la Institución Educativa.

En relación con la **justificación de la investigación**, en concordancia con lo señalado por Hernández y Mendoza (2018), la investigación se justifica por la pertinencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica que genera. Es bueno señalar que existen problemas que son comunes a diferentes organizaciones, por lo que su investigación y comprensión ayudan a determinar la mejor manera de abordarlos. Además, porque existe la necesidad de transformar la Institución Educativa a partir del conocimiento y comprensión de la naturaleza del comportamiento organizacional, posibilitar el desarrollo de la teoría científica con la consiguiente profundización en futuras investigaciones y continuar con el debate al respecto. Asimismo, permite incrementar y fortalecer nuestro conocimiento sobre el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación de carácter fundamentalmente cualitativo (crítico-propositivo) y finalmente el estudio busca la gestión del talento humano en la Institución Educativa, en la aspiración de tornarla eficiente y eficaz y que mejore sustancialmente el servicio educativo y genere bienestar en la población.

En dicho contexto, el **objetivo general** de la presente investigación es: elaborar una Propuesta de Gestión Educativa, basada en un Modelo de Acreditación, que permita mejorar el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva" de Cajamarca.

Los **objetivos específicos** del presente trabajo son:

Caracterizar el comportamiento organizacional a nivel personal, de grupo o equipo y de toda la organización en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".

Estructurar un marco teórico que posibilite, el análisis crítico de las deficiencias, insuficiencias e ineficiencias encontradas sobre el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".

Elaborar una propuesta de gestión educativa basada en un modelo de acreditación, que permita mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".

Finalmente, sobre la **estructura del informe de la tesis**, se organiza de la siguiente manera:

La primera parte del trabajo explicita la **introducción**, donde se determina la realidad problemática (a nivel internacional, nacional y local), el planteamiento del problema (objeto de estudio y campo de acción) que guía la investigación, la determinación de la necesidad de investigar el problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Del mismo modo se presenta la estructura del informe de investigación.

El **Capítulo I**: trata sobre el **diseño teórico** de la tesis, que se enfoca en el desarrollo de la investigación a partir del problema y de la información teórica previa. Parte del planteamiento del estado del arte, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas fundamentales y las bases conceptuales a partir de la matriz de consistencia cualitativa que aparece en el **anexo 1** de la presente investigación.

En el **Capítulo II: diseño metodológico**, en esta sección se grafica y describe el diseño de la investigación cualitativa, crítico-propositivo, la población y muestra del estudio, la descripción del entorno y las técnicas de recolección de datos y los equipos y materiales utilizados en la investigación; esto debido a que un principio científico importante es la replicabilidad para su contrastación, con la finalidad de que otros investigadores puedan reproducir lo realizado.

En el **Capítulo III**, se presenta los **resultados de la investigación** de manera narrativa, y se centra en el logro de los objetivos; luego de la observación de lo que ocurre

en los ambientes cotidianos de la Institución Educativa, de la entrevista con los actores de la comunidad educativa y del análisis de documentos que posee la Institución Educativa. Del mismo modo se presenta la **discusión de los resultados** con los datos encontrados, lo formulado en la realidad problemática, el estado del arte y los antecedentes de la investigación. Este capítulo incluye una **propuesta** concreta, cuyo propósito es resolver el problema de la investigación en la práctica social, las ideas que se defienden o la respuesta a las preguntas científicas; por ello, se presenta detalladamente la propuesta de intervención que considera macrocategorías, la dinámica de la propuesta y las relaciones y funciones de la propuesta de intervención. Además, se incorpora la validación de la propuesta a través de juicio de expertos.

En el **Capítulo IV**: referido a las **conclusiones**, se ha redactado los resultados finales del estudio y se han determinado si éstas tienen implicancias directas con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

En el **Capítulo V**: se determinan las **recomendaciones**; reviste importancia porque posibilita promover la aplicación de la propuesta o modelo teórico, como eje científico desde el punto de vista de las ciencias de la educación; asimismo, el investigador proporciona indicaciones para la operativización de la propuesta teórica, así como guiar nuevas líneas de trabajo.

# CAPITULO I

## DISEÑO TEÓRICO

### 1.1 Estado del Arte

Diversos autores plantearon teorías administrativas que han contribuido al estudio del comportamiento organizacional. A continuación, se revisará diversas teorías, las cuales comenzaron a aparecer a finales del siglo XIX y continúan desarrollándose en el siglo XXI. Según Arbaiza (2019), menciona que, para una mejor comprensión de estas teorías, se agrupan en cuatro enfoques, debido a las diferentes orientaciones que tienen, así se destaca el enfoque clásico, orientado a las tareas; el enfoque orientado en la estructura de la organización; el enfoque orientado en las personas y el enfoque orientado en el entorno.

#### 1.1.1 Primer Enfoque o Enfoque Clásico: orientación hacia las tareas

Según Robbins & Coulter (2005), en este enfoque los teóricos proponían cómo crear organizaciones a partir de las tareas de los trabajadores; centra su atención en la eficiencia y la racionalización de las tareas, dando prioridad a la estructura organizacional y la formalización de los procesos para alcanzar la máxima productividad. Se fundamentaba en cuatro principios: racionalizar las tareas, seleccionar a las personas adecuadas para llevarlas a cabo, brindar capacitación y monitorear el desempeño en el trabajo.

#### 1.1.2 Segundo Enfoque: orientación en las estructuras de la organización

Según Torres (2014), este enfoque se centra en la estructura organizacional, se consideraba que todas las empresas deberían organizarse en seis áreas básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad. Se formuló catorce principios: división del trabajo, poder, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses, recompensa, centralización, cadena en cascada, orden, justicia, estabilidad del personal e iniciativa y unidad. Asimismo, la teoría de la estructura de autoridad, también conocida como modelo burocrático, considera que las organizaciones deberían centrarse en objetivos colectivos más que en los objetivos de sus miembros; para funcionar, deben cumplir con todas las dimensiones de la burocracia, incluidas las reglas y regulaciones, la jerarquía, la división del trabajo, la comunicación formal y las capacidades técnicas. Dentro de este enfoque también se considera la teoría neoclásica; la cual propone que para lograr

las metas y objetivos de la organización, se debe tener la habilidad para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización; esto requiere el esfuerzo y la cooperación de todos los miembros de la organización.

### **1.1.3 Tercer Enfoque: orientación en las personas**

Al respecto Chiavenato (2019), menciona que este enfoque presenta dos teorías: la teoría de las relaciones humanas que analiza las organizaciones como sistemas que consisten en grupos de personas involucradas en una interacción social continua; en este enfoque se concibe a las organizaciones como sistemas sociales con dos funciones principales: producir bienes o servicios (una función económica) y proporcionar satisfacción a sus miembros (una función social). La teoría conductual que se centra en el comportamiento individual de las personas para explicar cómo se comportan las organizaciones. Para comprender cómo actúan las personas, esta teoría amplía el estudio de la motivación humana, considerándola uno de sus temas centrales, donde la teoría administrativa ha recibido una importante contribución.

### **1.1.4 Cuarto Enfoque: orientación en el entorno**

Al respecto Ramirez (2016), menciona que este enfoque considera la organización como un conjunto de componentes que interactúan constantemente con su entorno. La percepción y la adaptación mejoran cuando la organización conoce el entorno y sus necesidades. Como resultado, cada organización tiene diferentes formas de adaptarse al entorno, dependiendo de cuán sencillo o complejo sea.

## **1.2 Antecedentes del trabajo de investigación**

Sobre los antecedentes del trabajo de investigación, no se encuentra estudios estrechamente relacionados con el presente, encontramos si el abordaje de algunas categorías por separado, los cuales se detallan a continuación.

Según Acurio (2022), en su tesis titulada “El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones”, esta investigación tuvo como objetivo establecer cómo el comportamiento organizacional influye en el desempeño laboral de sus colaboradores. En la investigación se evidenció que no se cuenta con autonomía suficiente, el trabajo es monótono, existe una baja percepción en la práctica de valores, no prevalece el trabajo en equipo. Plantea entre sus conclusiones la elaboración de un modelo de comportamiento organizacional, que considere la implementación de los

valores organizacionales, la capacitación como parte importante del desarrollo del liderazgo transformacional, la comunicación asertiva para poner de conocimiento del público de la organización misma y de fuera de la organización, la esencia de la organización en relación a su visión y a su misión.

Según Miguel et al., (2021), en su estudio “El comportamiento organizacional en la gestión educativa pública”, refieren que en la educación pública intervienen muchos y diversos agentes educativos como los directivos, los coordinadores, tutores y los docentes; entre los cuales se requiere una comunicación constante, esto se debe a que las metas o resultados a alcanzar necesitan de la participación de todos los actores en las diversas actividades. Para lograr buenos resultados, el comportamiento organizacional es un elemento clave, es necesario un comportamiento organizacional adecuado, sin ello pueden surgir conflictos que generen dificultades en la organización, dificultando el logro de objetivos, lo que conduce a malos procesos de gestión.

Del mismo modo Paredes (2019), en su tesis titulada: “Estrategia de gestión conciencia humana, incremento de la transparencia a través de la rendición de cuentas, escucha a los actores educativos, liderazgo compartido (CHIELC) para mejorar el comportamiento”, según sus principales conclusiones, menciona que es fundamental comprender cómo se comporta el personal administrativo, docente y directivo en una Institución Educativa para aumentar la eficiencia y mejorar el servicio en la comunidad educativa.

Respecto a los antecedentes sobre la gestión educativa, Sunción (2019), en su tesis titulada “Análisis cualitativo de la gestión educativa en las instituciones multigrado del distrito de Cura Mori, 2019”, arriba a conclusiones como: la ausencia de capacitaciones permanentes en función a las características y necesidades de las instituciones, hace que la gestión en las escuelas multigrado del distrito de Cura Mori, no se desarrolle adecuadamente en las dimensiones de gestión escolar y de acuerdo a las demandas educativas actuales y lo planteado por el Ministerio de Educación. Se agrega a esta conclusión el hecho de que no se proporciona el acompañamiento pedagógico a través de las instancias educativas descentralizadas.

Asimismo, Hanco (2018), luego de desarrollar su trabajo de investigación “Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud de la

Microred Ate III – Lima Este”, menciona la existencia de una relación significativa entre el comportamiento organizacional y la calidad de atención, plantea que se puede obtener una ventaja competitiva en la gestión gerencial brindando recomendaciones a los empleados, estableciendo acuerdos interinstitucionales e impartiendo cursos y seminarios sobre planificación y toma de decisiones a todo el personal.

Según, Macías (2017), en su tesis titulada “El comportamiento orientado a los grupos de interés desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa y su efecto en el desempeño empresarial”, menciona que, en los albores de la responsabilidad social corporativa, los expertos demostraron repetidamente que el tándem responsabilidad social-resultados empresariales no podía caber en un solo espacio. No obstante, la etapa inicial de la responsabilidad social corporativa ha cambiado de una concepción filantrópica hacia una perspectiva más estratégica.

### **1.3 Bases teóricas**

#### **1.3.1 Teoría de Sistemas**

Al respecto, Bertalanffy (2007), argumenta que los sistemas pueden ser biológicos, sociales, tecnológicos o de cualquier otra naturaleza, y que todos comparten principios y comportamientos comunes. La teoría propone que los sistemas son conjuntos de elementos interrelacionados y organizados de manera que cualquier cambio en una parte afecta al todo. Enfatiza en la importancia de la interdependencia y la interacción de las partes dentro del sistema, lo cual permite comprender mejor su estructura y función. Este enfoque sistémico se contrapone al reduccionismo tradicional, promoviendo una visión holística que facilita el análisis y la solución de problemas complejos.

Luhmann (2002), menciona que aunque la sociedad intentó crear una teoría general de sistemas en los años cincuenta, actualmente no existe. El objetivo de esta asociación era reunir todas las publicaciones relacionadas con este campo y combinar los diferentes aspectos parciales de la teoría para crear una teoría general de los sistemas. No se puede afirmar que esto haya sido ineficaz. Para desarrollar una teoría general de los sistemas de segunda generación o la teoría de los sistemas, es importante destacar tanto los avances como los límites que llevaron a ese desarrollo. Es más justificado afirmar que en el ámbito sociológico aún no se ha desarrollado una teoría común sobre los sistemas sociales, ya que

todavía existen demasiadas limitaciones en las diferentes especialidades para poder establecer una teoría común sobre el tema.

### **1.3.2 Teoría de la Complejidad**

Según Morin (2011), menciona que la complejidad es un tejido de componentes heterogéneos que están inseparablemente conectados entre sí, y presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Se presenta con características preocupantes de lo complicado, lo difícil de resolver, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre. Debido a esto, el conocimiento requiere organizar los fenómenos, evitando el desorden y descartando lo incierto. Para lograrlo, se deben elegir los elementos que proporcionan orden y certidumbre, lo que elimina la ambigüedad, clarifica, distingue y jerarquiza. Para el autor, la complejidad es la estructura de eventos, acciones, interacciones, retroalimentaciones, decisiones y posibilidades que conforman nuestro mundo.

### **1.3.3 Teoría Crítica**

Horkheimer (2003), presenta los fundamentos y objetivos de la Escuela de Frankfurt, un enfoque interdisciplinario que integra filosofía, sociología y otras ciencias sociales para examinar y criticar la sociedad actual. El autor diferencia entre teoría tradicional y teoría crítica, destacando que la primera se centra en la explicación objetiva de los fenómenos, mientras que la segunda busca liberar a los individuos de las condiciones de opresión. La teoría crítica no solo aspira a comprender la sociedad, sino a transformarla cuestionando las estructuras de poder y la ideología dominante. También se subraya la relevancia de la autocrítica y la reflexión en la teoría crítica, fomentando una praxis que combine el pensamiento teórico con la acción social. Además, se resalta la necesidad de un enfoque dialéctico para tratar las contradicciones inherentes a la dinámica social y otras formas de dominación, proponiendo una perspectiva más humanista y liberadora de la sociedad.

### **1.3.4 Teoría de la Autopoiesis**

Maturana y Varela (2019), definen la autopoiesis como la capacidad de un sistema para reproducirse y sostenerse por sí mismo. Sostienen que los seres vivos son sistemas autónomos, auto-organizados y cerrados, diferenciándose de las máquinas por su habilidad para crear y mantener su propia estructura. Este enfoque desafía la perspectiva tradicional de la biología, proponiendo que la vida no puede ser comprendida únicamente a través de

sus componentes físicos, sino que debe ser vista como un proceso dinámico de auto-mantenimiento. El concepto de autopoiesis tiene profundas implicaciones para entender la vida, la mente y la cognición, sugiriendo que la mente surge como una propiedad de la organización autónoma de los seres vivos. Además, explican cómo estos principios son aplicables no solo a organismos individuales, sino también a sistemas sociales y ecológicos.

### **1.3.5 Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica**

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2016), sostiene que el modelo de acreditación debe entenderse como un conjunto de conceptos y métodos para evaluar la calidad educativa en todos los niveles de educación. De acuerdo con el modelo, la evaluación de la calidad es un proceso formativo que permite a las organizaciones evaluar su trabajo, implementar cambios para mejorar su autorregulación de manera progresiva, permanente y sostenible y establecer una cultura de calidad a través del proceso de mejora continua. Es crucial destacar que la evaluación de la calidad y la medición son distintas porque la primera se expresa en términos cualitativos y la segunda se establece en términos cuantitativos; después de un análisis exhaustivo de los componentes involucrados, una evaluación también emite un juicio de valor además de utilizar mediciones. El nuevo modelo requiere un cambio de perspectiva y capacitación tanto para los participantes como para los evaluadores.

Muchas veces, la acreditación se entiende como un proceso cuyo objetivo es cumplir con las normas o requisitos establecidos por el organismo de certificación, pero se ignora el objetivo más importante: la mejora continua. La autoevaluación es esencial para promover la mejora institucional porque es la forma más efectiva de identificar y superar las brechas de calidad en el desarrollo e implementación de planes de mejora. La evaluación es un método para fomentar el cambio y la mejora. El proceso de cambio no se define de manera específica ni universal para todas las instituciones; en cambio, es una respuesta a los procesos internos que apoya cada institución en función de su diversidad y singularidad. La certificación es el punto final de un proceso de mejora continua.

El modelo de acreditación de educación básica propuesto se adapta a las tendencias internacionales y respeta la diversidad de las instituciones educativas de nuestro país. Este modelo permite a las organizaciones reflexionar y analizar en función de quiénes son, el contexto en el que operan y los resultados finales de la formación integral. El modelo de

acreditación de la educación básica propuesto por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa tiene en cuenta dimensiones, factores y estándares. Además, se utilizarán rúbricas para determinar el grado de avance en el cumplimiento de los estándares. Además, se ha planteado una estructura que considera la formación integral como dimensión central; además la dimensión estratégica, de recursos y soporte y la dimensión de resultados. La Institución Educativa en Educación Básica pone el énfasis en los estudiantes y su formación integral, ya que todas las actividades están enfocadas en desarrollar sus habilidades.

## **1.4 Bases conceptuales**

Las bases conceptuales se desarrollan a partir de la matriz de consistencia cualitativa que se muestra en el **Anexo 1** y las exigencias teóricas del objeto de estudio **Figura 5**.

### **1.4.1 El Comportamiento Organizacional**

#### **1.4.1.1 Definiciones de comportamiento organizacional**

Según Chiavenato (2022), el comportamiento organizacional puede definirse como la acción de comprender, administrar y predecir el comportamiento humano en las organizaciones. Se refiere al estudio de los individuos y grupos que se desempeñan en las organizaciones y que, a su vez, están dentro de un ambiente dinámico, cambiante y competitivo. El comportamiento organizacional se ocupa de la influencia que las personas y los grupos ejercen sobre las organizaciones y viceversa, de la influencia que ellas ejercen sobre las personas y los grupos.

Según Alles (2020), el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito organizacional, las personas actuando individualmente o en grupo, el individuo desde su propia perspectiva o en su rol de directivo. Por lo tanto, es importante estudiar detenidamente el comportamiento organizacional porque algunos problemas son comunes a diferentes organizaciones, por lo que estudiarlos, comprenderlos y predecirlos ayuda a conocer las mejores formas de resolverlos.

Arbaiza (2019), menciona que el propósito fundamental del comportamiento organizacional es estudiar el modo de actuar de las personas y grupos en las organizaciones; en consecuencia, es responsabilidad de los directivos potenciar las habilidades y técnicas del talento humano para el desarrollo de competencias profesionales. Las habilidades humanas

están en relación con la capacidad de interactuar de forma positiva con las personas; por lo que los directivos deben motivar, saber empatizar, negociar, comunicarse de forma asertiva y solucionar conflictos. En relación con las habilidades profesionales permiten la aplicación del conocimiento y la experiencia adquirida en el trabajo y gestionar los procesos de forma efectiva en la organización. Asimismo, el comportamiento organizacional se encarga de pronosticar sobre aspectos intangibles de la conducta que influyen en el desempeño como la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral, entre otros. No es posible estudiar la organización como una entidad independiente, solitaria y aislada, como si existiese en el vacío, sin abordar el contexto en el que está inmersa y del cual depende para funcionar. Según la autora, los cuatro niveles de actuación del comportamiento organizacional están interrelacionados e interactúan de forma estrecha, tienen profundas repercusiones entre sí y también influencias recíprocas.

#### **1.4.1.2 Comportamiento Organizacional a Nivel Individual o Micronivel**

Son las que derivan de las características individuales de las personas que laboran en la organización, como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje individual, la motivación, la satisfacción laboral, el manejo del estrés, entre otras. Al respecto, George y Jones (2012), señalan que cada miembro de una organización tiene su propio estilo y forma de comportarse. Trabajar efectivamente con otros requiere una comprensión y apreciación de cómo las personas difieren entre sí. Los líderes necesitan comprender las diferencias individuales porque afectan cómo se siente, piensa y se comporta cada miembro de la organización. Por ejemplo, las diferencias individuales influyen en la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el estrés laboral y el liderazgo. Los miembros de una organización interactúan entre sí todos los días y sólo a través del entendimiento mutuo, sus interacciones pueden conducir a altos niveles de satisfacción y desempeño.

##### ***a) La Personalidad***

Según Arbaiza (2019), la personalidad es la forma en que una persona piensa, siente y se comporta; es una mezcla de factores biológicos y ambientales. Es un constructo dinámico, integral, autorregulador, multidimensional, cuya expresión es un rasgo o característica personal y por tanto única.

También al respecto, George y Jones (2012), refiriéndose a la naturaleza de la personalidad mencionan que las personas pueden describirse de varias maneras. Algunas

personas tienden a ser perfeccionistas, críticos, impacientes, exigentes, relajadas, tolerantes, etc. Se encuentra en la organización a trabajadores que siempre sonríen, otros que más bien son tímidos y callados, algunos difíciles de conocer y pueden parecer aburridos. Al hacer una descripción general de alguien, intentamos encontrar algo que permanezca en el tiempo y que parece explicar los patrones o regularidades que observamos en sus pensamientos, sentimientos y comportamientos.

### ***b) Valores y las Actitudes***

Según la University of Minnesota (2017), respecto a los valores menciona que son metas estables en la vida de las personas que reflejan lo que es más importante para ellas. Los valores se determinan como resultado de experiencias de vida acumuladas y tienden a ser relativamente estables. Los valores que son importantes para las personas tienden a influir en los tipos de decisiones que toman, cómo ven su entorno y cómo se comportan realmente.

Según Champoux (2020), refiriéndose a las actitudes menciona que es la predisposición aprendida para dar una respuesta consistente de manera favorable o desfavorable con respecto a un objeto, problema, idea, evento o persona. Una actitud tiene tres partes separadas, pero relacionadas: una parte cognitiva referida a las creencias y percepciones sobre el objeto de actitud; la parte afectiva relacionada a la evaluación y sentimientos sobre el objeto de actitud y las intenciones de comportamiento referida a cómo quiere comportarse la persona y qué dice sobre su comportamiento hacia el objeto.

Finalmente, según Arbaiza (2019), las actitudes se infieren del comportamiento o de lo que expresa la persona. Las actitudes son tendencias o posturas que se mantienen a lo largo del tiempo y se manifiestan mediante la evaluación favorable o desfavorable de objetos, personas y situaciones. El comportamiento o las palabras de una persona afectan sus actitudes. Las actitudes tienen una dirección hacia el objeto que puede ser positiva, negativa o indiferente.

### ***c) Las Percepciones***

La percepción, según Arbaiza (2019), es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan las sensaciones o los estímulos ambientales para obtener información y darles un significado. Cada persona crea un mapa perceptivo de la realidad y

utiliza este mapa para tomar decisiones. La información puede ser distorsionada, omitida, considerada verdadera y generalizada a diferentes situaciones, y la experiencia será la que permita, de manera consciente o inconsciente, aceptar o rechazar una opción y actuar en función de ella.

Asimismo, la Universidad de Minnesota (2017), afirma que la percepción es el proceso por el cual las personas reconocen e interpretan los estímulos ambientales. La percepción humana es fascinante porque no solo respondemos a los estímulos de nuestro entorno; sino que vamos más allá de la información de nuestro entorno, prestamos atención selectiva a algunos aspectos de nuestro entorno e ignoramos otros que pueden resultar evidentes para otras personas.

#### ***d) Las Atribuciones***

La teoría de la atribución se refiere al proceso cognitivo mediante la cual las personas interpretan las razones o causas de su comportamiento, es decir, el proceso donde una persona interpreta que los eventos fueron causados por una parte específica de un entorno relativamente estable. Según OpenStax (2019), la forma en que las personas interpretan a las personas y los acontecimientos que les rodean tiene un impacto significativo en su comportamiento. Las personas que creen que tienen control sobre lo que les sucede tienen más probabilidades de aceptar la responsabilidad de sus acciones que aquellos que creen que no tienen control sobre lo que les sucede.

Chiavenato (2022), menciona que la atribución se refiere a la forma en que la persona explica la causa de su comportamiento o la de otros; es decir es el proceso cognitivo que la persona emplea para sacar conclusiones sobre hechos que tienen sentido o influyen en el comportamiento ajeno. En suma, es una predicción favorable o desfavorable, respecto de la personas, objetos o situaciones y que por lo general implica creencias, sentimientos o afectos.

#### ***e) El Aprendizaje Individual***

Según Arbaiza (2019), la capacidad de aprendizaje de un trabajador en el ámbito organizacional tiene un impacto significativo en los resultados de los procesos de formación, capacitación y desarrollo personal. Por esta razón, los responsables de esta área en la organización, deberán conocer con detalle en qué consiste el proceso de aprendizaje, para

diseñar los programas de capacitación de acuerdo con las características de los trabajadores y poder evaluar los resultados.

A decir de George y Jones (2012), el aprendizaje es un cambio relativamente permanente reflejado en el comportamiento como resultado de la práctica o la experiencia. Hay varios puntos clave en esta definición. Primero, con el aprendizaje viene el cambio; por ejemplo, cuando aprende un segundo idioma, su conocimiento sobre cómo comunicarse evoluciona y su comportamiento cambia cuando se comunica con hablantes nativos del idioma. En segundo lugar, el cambio en el conocimiento o el comportamiento tiene que ser relativamente permanente o de larga duración. El tercer aspecto clave de la definición es que el aprendizaje tiene lugar producto de la experiencia o la práctica misma.

#### ***f) La Motivación***

Chiavenato (2022), afirma que impulsar y dinamizar a las personas es el concepto más relacionado con el micronivel del comportamiento organizacional. La motivación es una parte psicológica esencial del comportamiento. El proceso de motivación es más importante que la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje para la comprensión comportamiento humano. La motivación interactúa con otros procesos mediadores que conectan al ser humano con el entorno. La motivación en sí no es observable; solo podemos observarla en función del comportamiento de las personas, como sucede con los procesos cognitivos.

De acuerdo con OpenStax (2019), un factor clave en la capacidad de una persona para desempeñarse adecuadamente en una tarea es su motivación. Las fuerzas dentro o fuera del cuerpo que inspiran, dirigen y sostienen el comportamiento humano se denominan motivación. La motivación laboral es el esfuerzo de una persona por alcanzar un cierto nivel de desempeño laboral; algunas personas hacen un gran esfuerzo para desempeñarse bien en su trabajo. Incluso si esto interfiere con su vida familiar, trabaja muchas horas. Las personas muy motivadas hacen un "esfuerzo extra".

#### ***g) La Satisfacción Laboral***

De acuerdo con Alles (2020), la satisfacción laboral es un estado de ánimo afectuoso, una sensación de agrado o desagrado por algo. A medida que un empleado aprende cada vez más sobre su lugar de trabajo, aumenta la satisfacción laboral. Por otro lado, la

satisfacción laboral puede disminuir aún más rápidamente que lo que se desarrolla, ya que es dinámica. Debido a que las personas son un todo, los factores que están fuera de su entorno laboral pueden afectar su nivel de satisfacción con su trabajo.

Del mismo modo, según Wagner (2015), la satisfacción laboral es un sentimiento placentero cuyo resultado proviene de la percepción de que el trabajo de uno cumple o permite el cumplimiento de los valores laborales importantes. La definición de satisfacción laboral incluye tres componentes clave: valores, importancia de los valores y percepción. La satisfacción laboral es una función de los valores, es decir, lo que una persona desea obtener consciente o inconscientemente del trabajo. El segundo componente de la satisfacción laboral es la importancia de esos valores. Las personas difieren no solo en los valores que tienen, sino también en el peso que les dan a esos valores, y estas diferencias influyen de manera crítica en el grado de satisfacción laboral. El componente final de nuestra definición de satisfacción laboral es la percepción. La satisfacción refleja nuestra percepción de la situación actual y nuestros valores.

#### ***h) Manejo del Estrés***

Según Luthans et al., (2021), el estrés generalmente se considera en términos negativos. Se cree que es causado por algo malo, en forma de angustia. Pero también hay un lado positivo y placentero del estrés causado por cosas buenas, esta es una forma de eustrés. Tal es así que se considera factores estresantes la política organizacional, papeleo, ambigüedad de roles, alta carga de trabajo y el logro de metas, tienen un efecto negativo en la motivación y el desempeño. Por el contrario, se plantea otros aspectos como el trabajo desafiante que ayuda a los empleados a permanecer enfocados e interesados a lo largo de sus rutinas diarias y más ansiosos por contribuir. En otras palabras, un lugar de trabajo completamente libre de estrés no es lo ideal.

#### **1.4.1.3 Comportamiento Organizacional en el Nivel del Grupo o Equipo**

Son las que se encuentran en el comportamiento colectivo, cuando las personas trabajan en grupos o equipos; el comportamiento colectivo es diferente del individual que adoptan las personas que integran el grupo o equipo. Al respecto, Champoux (2020), menciona que los miembros del grupo asumen roles específicos dentro del grupo. Un rol es un conjunto de actividades, deberes, responsabilidades y comportamientos requeridos. También es un conjunto de expectativas compartidas sobre cómo debe comportarse una

persona en un grupo; tanto la organización como el grupo ayudan a definir el rol de una persona.

Del mismo modo, George y Jones (2012), dicen que las organizaciones usan grupos o equipos, porque a veces pueden lograr cosas que ningún individuo podría lograr trabajando solo. Por ejemplo, en un grupo, los individuos pueden concentrarse en tareas particulares y mejorar su desempeño. Los grupos son los componentes básicos de una organización. Las personas se comportan de manera diferente cuando trabajan en grupos que cuando trabajan solas; y aunque los grupos a veces pueden hacer maravillas para una organización, también pueden causar estragos si funcionan incorrectamente. Un grupo es un conjunto de dos o más personas que trabajan juntas para lograr un objetivo específico o satisfacer una necesidad específica.

Según Ivancevich et al., (2013) la presencia de grupos altera la motivación y las necesidades humanas e influye en el comportamiento humano en entornos organizacionales. El comportamiento organizacional no es sólo una simple combinación lógica de las acciones de individuos aislados; no es la suma o el producto de estos individuos, sino un fenómeno que en realidad es una parte mucho más compleja y muy importante del grupo. Los grupos o equipos no son lo mismo. Un grupo son dos o más personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. Los equipos son grupos maduros cuyos miembros están motivados e interdependientes para lograr metas compartidas. Los equipos comienzan como grupos, pero no todos los grupos se convierten en equipos o son interdependientes. El grupo tiene un conjunto de roles estándar, relaciones entre sus miembros y normas que regulan la función de cada uno de sus miembros y del grupo en general. Hay dos características importantes en esta definición. Primero, los grupos tienen una función, sirven a un propósito. Las personas no se unen simplemente para estar juntas; las personas se unen para lograr algo. En segundo lugar, los grupos deben tener estructura, estar organizados para llevar a cabo sus funciones con eficacia.

#### ***a) El Liderazgo Formal del Grupo***

Según Geoff y otros (2013), el liderazgo ocurre siempre en un grupo y es una característica de los mismos; un grupo de seguidores y un líder no pueden existir uno sin el otro. Además, se puede afirmar que el liderazgo es necesario para coordinar y lograr los objetivos del grupo. Sin embargo, dada la multiplicidad de los grupos, estos pueden pasar a

un segundo plano y su impacto puede subestimarse o pasarse por alto fácilmente. Sin embargo, los avances recientes en la psicología social han llevado la constitución del grupo al primer plano de la literatura sobre liderazgo.

Según Arbaiza (2019), manifiesta que es común que en las organizaciones se designe de manera formal al líder de cada grupo, sea este el gerente, un supervisor, un jefe, un coordinador o el líder del proyecto, quien tiene la función de guiar a su equipo hacia el logro de los objetivos. La influencia del líder es clave en la dinámica y el logro de resultados, pues debe empoderar a su equipo, es decir, permitir que tenga autoridad para tomar decisiones, autonomía para trabajar y proponer nuevas ideas activamente. Del mismo modo, es necesario que estimule la colaboración entre los miembros y los incentive a expresar sus ideas, y hasta sus críticas, con el fin de lograr que tomen las decisiones en consenso y participen en la definición de objetivos. En esa perspectiva, el líder debe escuchar lo que su grupo tenga que decirle, brindar retroalimentación, fomentar un buen clima de trabajo y de respeto, y solucionar problemas relacionados con comportamientos negativos que afecten al grupo. Si el liderazgo no tiene peso sobre los miembros, se pueden presentar una serie de fenómenos negativos, como luchas de poder, falta de motivación o desorientación sobre los objetivos por alcanzar.

### ***b) Los Roles en el Grupo***

Según el portal Emond Montgomery Publications (2018), al referirse a los roles en el grupo, manifiesta su relación con los objetivos y manifiesta que, para lograr los objetivos, varios individuos deben cumplir con éxito roles muy diferentes. Los directivos, los trabajadores y los jefes de las áreas u oficinas cumplen cada uno determinada función. Juntos deben desempeñar sus respectivos roles para lograr los objetivos planteados. Todos los equipos, grandes o pequeños, establecen objetivos y asignan miembros para que cumplan funciones que les permitan alcanzar sus objetivos. Un rol es un conjunto de expectativas asociadas con responsabilidades particulares dentro de una sociedad o grupo; la sociedad también tiene una serie de expectativas para los padres, profesores, estudiantes y otras personas en el cumplimiento de sus funciones.

Según Arbaiza (2019), cada miembro de un grupo asume un rol o le es asignado formalmente uno. Esto significa que cada miembro desempeña una función o un patrón de conducta determinado que responde a las expectativas del resto. Así, en el grupo familiar, la

persona desempeñará un papel particular, en el trabajo será otro, al igual que con los amigos del barrio, y así sucesivamente. Estos roles pueden complementarse, pero también ser incompatibles. Los roles en la organización suelen asignarse según las capacidades técnicas o humanas del trabajador; sin embargo, también pueden no ser consideradas las competencias y asignarse a personas específicas a solicitud del líder formal para que asuman una determinada función en el grupo. El individuo aprende a comportarse en un grupo y ante una situación, según lo que se espera de él. De igual modo, se genera una expectativa de rol cuando la persona espera que el otro actúe de determinada manera según las características de su rol.

### *c) Las Normas del Grupo*

Según Roberts et al., (2019), las normas grupales cumplen un papel fundamental en la forma en que las personas perciben y se relacionan con el mundo social, probablemente debido a la naturaleza grupal de la evolución cultural humana. Es decir, detectar normas es adaptativo para uno mismo (aumentando las oportunidades de colaboración con otros), el grupo (mejorando el funcionamiento, la coordinación y la fuerza del grupo) y la cultura (transmitiendo prácticas y rituales de una generación a la siguiente).

Champoux (2020), menciona que las normas del grupo son reglas no escritas que definen el comportamiento aceptable de los miembros del grupo. Las normas incluyen los niveles de desempeño valorados por el grupo, el trabajo en equipo dentro del grupo y las relaciones con los directivos y otros aspectos de la organización formal. Son posibles dos tipos de conformidad con las normas del grupo: cumplimiento y aceptación personal. Cumplimiento significa que una persona sigue las normas del grupo, pero no las acepta. Una persona puede obedecer para ayudar a que el grupo parezca unido a los extraños o para evitar conflictos dentro del grupo. La aceptación personal significa que las creencias y actitudes de un individuo son congruentes con las normas del grupo. La aceptación personal es el más poderoso de los dos tipos de conformidad. Una persona podría defender fuertemente las normas del grupo y tratar de socializar a los nuevos miembros, porque ha internalizado esas normas. La conformidad con las normas del grupo no es necesariamente mala; puede traer orden a las actividades de un grupo.

#### ***d) El Estatus del Grupo***

Según Chang et al., (2017), el deseo de estatus no se limita a la cantidad que los propios individuos tienen en contextos sociales u organizacionales, sino que abarca y opera en múltiples niveles; así como las personas quieren respeto y una posición social superior en los grupos a los que pertenecen, también quieren que los grupos a los que pertenecen sean respetados y vistos como superiores a otros grupos. De hecho, se ha demostrado que muchos de los patrones competitivos y cooperativos de comportamiento individual y grupal tienen, al menos en parte, su raíz en el deseo de las personas de obtener estatus. El estatus del grupo se interpreta como qué tan positivamente ven a un grupo los demás en función de su rango relativo dentro de un sistema social. También en este caso el estatus confiere beneficios similares a los miembros de grupos de alto estatus; ser miembro de un grupo de alto estatus se asocia con una mayor autoestima, un mayor acceso a los recursos y una mayor influencia sobre los resultados.

#### ***e) La Cohesión del Grupo***

Según Love (2018), menciona que la dinámica del grupo era la base de la cohesión, identificó otros factores no menos importantes que incluyen a la interacción grupal, los objetivos, la interdependencia y la estructura. La cohesión de un grupo une a los miembros del grupo en una red de relaciones interpersonales fundadas en las interacciones, objetivos, interdependencia y estructura de los miembros. Además plantea la definición de los elementos de cohesión grupal como la integridad, unidad y agrupación de un grupo. Es decir, cuando se hace referencia a la cohesión del grupo, se menciona al grado en que los integrantes de un grupo quieren permanecer juntos, se encuentran motivados por alcanzar objetivos comunes y están dispuestos a coordinar e interactuar para resolver problemas y amenazas del entorno.

Según Ivancevich et al., (2013), los grupos formales e informales comparten actitudes y comportamientos cercanos o comunes. Cohesión es el término para este grado de cercanía. Generalmente se considera que la cohesión es la fuerza que mantiene a los miembros en un grupo y es mayor que la fuerza que los empuja fuera del grupo. Por lo tanto, un grupo cohesionado está formado por personas que se sienten atraídas entre sí. Un grupo sin cohesión no resulta atractivo para sus miembros. La organización suele esperar un

desempeño eficaz porque los equipos altamente cohesivos están formados por personas motivadas para trabajar juntas.

#### ***f) La Formación de los Equipos de Trabajo***

Los equipos de trabajo se forman para maximizar los talentos y el potencial de los empleados de la organización para que puedan actuar y adaptarse a los cambios del entorno, según Arbaiza (2019). El manejo de equipos se está volviendo cada vez más importante como parte de la administración de calidad o la mejora de procesos. Los equipos son cruciales porque la gestión requiere que las personas participen y comuniquen sobre la calidad de los productos y servicios y los procesos de producción. La falta de cooperación reduce la productividad y, por lo tanto, no se alcanzan las metas y los objetivos. La gestión de equipos también se utiliza para revitalizar equipos que están estancados, pierden entusiasmo, no generan nuevas ideas, se vuelven complacientes, no discuten decisiones ni sugieren mejores alternativas. Esta falta de energía debe enfrentarse mediante la capacitación y el diseño de actividades que permitan salir de la rutina, adquirir nuevas habilidades y mejorar la confianza y la motivación.

#### ***g) Toma de Decisiones en el Equipo***

Según George y Jones (2012), la toma de decisiones se define como el proceso mediante el cual los miembros de un equipo eligen un curso de acción específico para responder a las oportunidades y problemas que enfrentan. Las buenas decisiones ayudan a un individuo, grupo u organización a ser eficaz. Las malas decisiones entorpecen la eficacia, como resultado un desempeño deficiente y actitudes negativas en todos los niveles de la organización.

En las organizaciones actuales se busca atraer a personas que sepan trabajar en equipo para potenciar la toma de decisiones. Al contar con una amplia variedad de conocimientos y habilidades que los miembros pueden aportar a la discusión, se espera que la decisión tomada haya sido analizada con profundidad y aceptada por todo el equipo. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones grupales puede tener que superar algunas dificultades, como se ha señalado, el grupo es menos eficiente en términos de tiempo que un individuo cuando toma una decisión. En un grupo, muchos miembros pueden aceptar la solución más fácil o lo que diga el líder con el fin de satisfacerlo y permanecer en el grupo.

## ***h) La Comunicación***

Según la University of Minnesota (2017), afirma que la comunicación desempeña tres funciones principales en una organización: coordinar, transmitir información y compartir emociones y sentimientos. Todas estas funciones son vitales para el éxito de una organización, ya que ayuda a las personas a trabajar hacia las mismas metas. La información se transmite. Los equipos se unen al compartir emociones y sentimientos, y las personas se unen en tiempos de celebración y crisis. La comunicación efectiva ayuda a las personas a comprender los problemas, establecer relaciones con los colegas y llegar a un consenso.

### **1.4.1.4 Comportamiento Organizacional en el Nivel del Sistema Organizacional**

Estas son personas de toda la organización. Estas categorías deben verse de manera integral, es decir, incluyendo todo el sistema, como la planificación organizacional, los procesos de trabajo.

#### ***a) Cultura Organizacional***

Según Bicer (2022), menciona que al igual que las personas, las organizaciones tienen sus propias personalidades y éstas se definen como cultura organizacional. Los líderes de las organizaciones suelen establecer y practicar creencias y valores compartidos que constituyen la cultura organizacional, los que ayudan a los trabajadores a moldear sus percepciones, comportamientos y la comprensión de la visión y misión de la propia organización. Además menciona que ésta constituye un conjunto de creencias, valores y filosofías que comparten los miembros de una organización, toda vez que las organizaciones son consideradas como sistemas racionales-estructurales. En consecuencia, construir una cultura organizacional poderosa ayuda a las organizaciones a brindar coherencia y dirección, tomar decisiones eficientes, impulsar la fuerza laboral y ayudar a alcanzar su verdadero potencial.

Ferras y Boada (2018) sostienen que la cultura organizacional se refleja en diferentes niveles e impacta en el comportamiento individual y las organizaciones de manera compleja; así descubrimos países, regiones, diferentes empresas, diferentes generaciones. En toda organización la cultura organizacional se puede identificar en un determinado nivel, y en este nivel pueden existir subunidades con diferentes culturas, como regiones u oficinas, niveles jerárquicos o incluso grupos de trabajo. Además de las ventajas y desventajas de una

organización, la heterogeneidad cultural dentro de una misma organización también es un factor que complica su estudio.

### ***b) Cambio Organizacional***

Arbaiza (2019), refiere que las organizaciones cambian porque atraviesan distintas experiencias a lo largo de su funcionamiento, porque asumen nuevos retos, ingresan nuevos trabajadores, clientes, se enfrentan a la competencia; sin embargo, existen cambios más profundos que rompen el flujo estable de las actividades en la empresa. El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de diversas modificaciones para mejorar la efectividad de la organización en términos de sus estrategias como su misión, visión y metas u otros aspectos, como su estructura, procesos, sistemas o sus tecnologías. Asimismo, el cambio organizacional incluye aquellos cambios no planificados o imprevistos que afectan significativamente a la organización. Se considera un cambio organizacional cualquier modificación que altere la dinámica del funcionamiento de una organización y tenga un impacto en sus miembros o grupos de interés a nivel psicológico y físico. Estos cambios afectan el desempeño, pero también aspectos psicológicos como las actitudes, la satisfacción o el compromiso. El cambio también se asocia a la solución de problemas y a modificar lo que no funciona, como discontinuar un producto o descartar determinado proceso. El cambio, además, debe ser reconocido por los grupos de interés: proveedores, clientes y accionistas de modo que impacte positivamente en la empresa.

### ***c) Organizaciones como Sistemas Abiertos***

Según Chiavenato (2022), las organizaciones están en un proceso continuo de cambios e intercambios incesantes con el ambiente, funcionan como sistemas abiertos; manifiesta además que la organización como sistema abierto está compuesta por partes menores y forma parte de una sociedad mayor; la unión de esas partes menores da como resultado un todo que no se puede comprender únicamente observando diversas partes separadas.

Para Lorenzon (2020), un sistema abierto se entiende como un sistema que interactúa con su entorno suministrando o irradiando energía a su manera. Entonces lo definimos como un sistema que interactúa con su entorno, suministra energía a su manera, transforma esa energía de alguna manera y finalmente emite la energía transformada.

## **1.4.2 Gestión Educativa**

### **1.4.2.1 Definiciones de Gestión Educativa**

Según Polo y Sánchez (2022), mencionan que la planificación estratégica, la elaboración de herramientas, la movilización social y la definición de instrumentos de evaluación y valoración son componentes de la gestión educativa. Además de la planificación, la gestión implica la implementación de lo previsto. La gestión educativa está referida a la implementación de prácticas que mejoran la calidad de la educación al mejorar las actividades académicas, curriculares y de planeación, en función de la formación de los seres humanos. En las instituciones educativas, la gestión educativa es la base para llevar a cabo este proceso; la cual se enfoca en dos dimensiones: la primera se refiere a las prácticas que los docentes y directivos desarrollan para lograr los objetivos y propósitos de la organización educativa y la segunda dimensión se refiere a la gestión directiva centrada en la autoevaluación.

Según Antúnez (2015), afirma que la gestión educativa se refiere a las prácticas para dirigir, administrar y organizar los procesos educativos. Por su problemática, abarca tanto los procesos escolares como los de la administración educativa y la sociedad en general. Es decir, se denomina gestión escolar a las prácticas de organización y gobierno de una escuela relacionadas con la conducción del plantel por parte de los directores y maestros. Estos se encuentran en los procesos de toma de decisiones, evaluación, definición de prioridades y otros que tienen un impacto directo en el proceso formativo.

El término "gestión" se usa con frecuencia en el lenguaje común. Hablamos de gestión de cuentas de correo electrónico, gestión del conocimiento o gestión de recursos humanos. "Actuar" o llevar a cabo tareas con una finalidad específica son los términos que nos evocan de inmediato. El vocabulario tiene siempre una connotación dinámica. También es una de las palabras más utilizadas para describir o analizar el funcionamiento de los centros escolares, bien sea para referirnos a aspectos académicos como la gestión del currículo o la gestión del aula, o para designar acciones más generales. La gestión implica actuar y llevar a cabo acciones (diagnosticar, planificar, implementar, monitorear, decidir, reconducir, etc.) con una dirección específica. En el ámbito educativo, ¿a qué actividades y prácticas profesionales nos referimos? ¿Quiénes poseen esas prácticas? Como hemos visto, la escuela satisface múltiples demandas de la sociedad. Es necesario realizar

una variedad de acciones para satisfacerlas. Para organizar su estudio, podemos dividirlo en cinco categorías: académica, administrativa, de gestión institucional, de servicios y de relaciones.

#### **1.4.2.2 Dinámica de la Gestión Educativa**

Según Aguado et al., (2021), cuando consideramos las órdenes que se han dado o recibido dentro de nuestra organización, podemos ver el organigrama y las diferentes oficinas en el orden jerárquico vertical tradicional. El director organiza y distribuye las responsabilidades a los maestros y otros miembros del personal de la institución, quienes supervisarán las actividades en las aulas con los estudiantes y los padres de familia. Estas acciones pueden ser discutibles, apelando a una visión más horizontal en su organización, a un liderazgo distribuido o al empoderamiento exitoso en sus distintos estamentos. No obstante, en ocasiones, las decisiones que tomamos en el día a día son influenciadas o respondidas por una variedad de problemas, los cuales pueden generar desde discusiones internas o externas hasta la reevaluación de estrategias u objetivos establecidos.

El PEI, el PAT y el Reglamento interno pueden explicar la dinámica esperada de la gestión educativa. La estructura formal es el entorno que previamente hemos planificado en nuestros procesos y gestión. Sin embargo, las dinámicas de interacción también provienen de otras personas o grupos no contemplados en nuestros organigramas que, con intereses propios, pueden activar mecanismos que lleven a decisiones entre los distintos miembros de la institución.

#### **1.4.2.3 Prospectiva Estratégica en la Gestión Educativa**

Rodríguez y Sánchez (2019) afirman que las investigaciones sobre la gestión educativa deben buscar las concepciones y prácticas educativas sobre la gestión de la organización escolar, así como las posibilidades y transiciones hacia un paradigma sociocrítico transformacional. Existen perspectivas basadas en una razón dialógica, comunicativa y de gestión del cambio educativo que buscan una mayor interdependencia entre la misión y visión de la escuela y las expectativas y necesidades de formación de las comunidades educativas.

Es crucial destacar que las concepciones y prácticas de gestión difieren de las que suelen depender de las posturas administrativistas tradicionales y despedagogizadas como

base de una escuela tradicional autoritaria y progresista basada en una ética político-pedagógica. Las ideas y prácticas tradicionales, voluntaristas y espontaneistas a menudo obstaculizan las ideas y prácticas progresistas en la perspectiva de la transformación social de la educación como una práctica educativa emancipadora en lugar de reproducir desigualdades sociales. La participación de actores sociales como directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es esencial para una buena gestión y una educación progresista y emancipadora.

#### **1.4.2.4 La Gestión Educativa y el Proceso Formativo**

Polo y Sánchez (2022), afirman que la gestión en los sistemas educativos se desarrolla desde y a través de la pedagogía. Esto significa que su objetivo de investigación y de aplicación social se centra en una gestión integral de todo el quehacer educativo, sin importar el escenario educativo en el que se lleva a cabo el proceso; no solo se refiere a las interacciones de enseñanza y aprendizaje que definen las relaciones didácticas entre docentes y estudiantes; lo pedagógico implica una reflexión crítica sobre todo proceso, práctica educativa, prácticas sociales y su evolución que conducen a la transformación de las realidades sociales de las organizaciones.

Esta perspectiva de la gestión pedagógica se basa en una hipótesis discursiva, problematizadora y generadora: la naturaleza pedagógica de la gestión permite la crítica, el debate y la argumentación teórica. Esto la convierte en una práctica que se regula por códigos discursivos y se enfoca en resignificar todo quehacer reflexionado sobre la gestión. La resignificación se considera un proceso de comprensión, reflexión y transformación. La práctica social de la educación se basa en una intención reflexiva y una teleología transformadora de las múltiples realidades de las organizaciones. La práctica social de la educación se desarrolla dentro de las organizaciones complejas y se extiende más allá de los espacios escolares convencionales de las instituciones educativas formales al ser consideradas organizaciones que se construyen socialmente.

En esta perspectiva, las instituciones educativas se consideran construcciones sociales e históricas, como organizaciones que aprenden; es decir, son el resultado de configuraciones antiguas y tensiones, con la contribución de múltiples actores sociales y sus actores educativos. En esa dirección se busca una gestión que rompa la hegemonía de los discursos administrativos clásicos sobre lo pedagógico y permita que estos últimos asuman

al estudiante como el sujeto y la finalidad de la gestión educativa, en lugar de simplemente como un insumo y un producto desde una racionalidad reduccionista.

## CAPÍTULO II

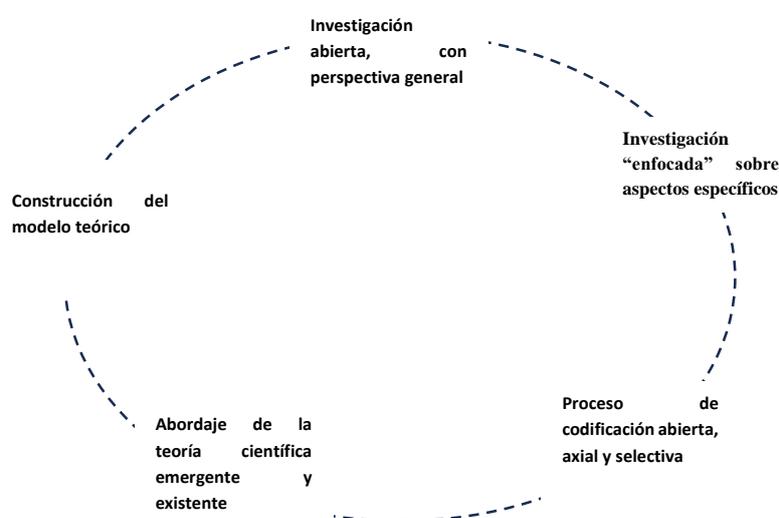
### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1 Diseño de la Investigación

La investigación por ser principalmente de tipo cualitativa (crítico – propositiva), se valió del diseño interpretativo para describir, interpretar y analizar las ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas, de manera que se resalten las regularidades del objeto de estudio. Es decir, toma el carácter de ser interpretativo, reflexivo y constructivista. En el proceso se mantiene una perspectiva de tratamiento de datos específicos para arribar a interpretaciones y significados cada vez más amplios. Por lo que, la investigación se abordó de la siguiente manera:

#### Figura 1

*Diseño de investigación*



*Nota:* La figura representa el diseño interpretativo, con procesos recurrentes. Elaborado a partir de: Metodología de la Investigación (Hernández & Mendoza, 2018)

El diseño es holístico, con procesos recurrentes. Para efectos didácticos se menciona que en un primer momento la investigación se realizó de manera abierta; es decir se desarrollaron tareas como: observaciones generales, entrevistas semiestructuradas con

preguntas descriptivas, análisis del ambiente físico y social, fue una primera aproximación a la realidad facta perceptible. Luego se desarrolló la recolección de datos de manera “enfocada”, a través de las observaciones dirigidas, entrevistas abiertas con preguntas estructurales y de contraste y la recopilación selectiva de documentos. Asimismo, en el proceso se realizó la codificación abierta, axial y selectiva de la información recogida y la consecuente categorización. En un proceso ulterior se desarrolló el abordaje de la teoría científica emergente y existente; en suma, un análisis crítico de la información empírica obtenida y de la teórica hasta ahora elaborada y existente. Finalmente se elaboró la propuesta de intervención, determinando los componentes y relaciones esenciales, su estructura y organización; su dinámica, así como el resultado cualitativamente superior que modifica el objeto, supera el problema y logra el objetivo.

## **2.2 Población y Muestra de Estudio**

En la investigación, la población está conformada por 641 estudiantes del nivel de educación primaria, distribuidos en 18 secciones todos ellos del turno de la mañana. En educación secundaria son 543 estudiantes, distribuidos en 15 secciones todos ellos del turno tarde, haciendo un total de 1184 estudiantes. La institución educativa tiene un total 890 padres de familia del nivel primario y secundario. Además, cuenta con dos directivos, 22 docentes en el nivel primario y 3 personal administrativo, 23 docentes, 3 auxiliares de educación en el nivel secundario.

En relación con la muestra, dado el carácter del presente estudio se utilizó la no probabilística o dirigida, cuya finalidad es que las unidades nos ayuden a entender con mayor profundidad el proceso materia de estudio; vale decir los detalles, significados, actores, información, experiencias, relaciones, contexto del comportamiento organizacional en la institución educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca. Para determinar la muestra se tomó como referente la muestra por cuotas (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) y la de casos-tipo, dado el objetivo primigenio de la investigación de analizar valores, experiencias y significados del grupo social y que nos permita abordar la investigación con mayor profundidad, riqueza y calidad de información. La muestra está constituida por 55 personas (1 directivo, 10 docentes del nivel primario y 10 del nivel secundario, 20 estudiantes, 10 padres de familia, 1 personal administrativo, 3 personas de la comunidad).

### 2.3 Entorno, Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos

La institución educativa “Santa Beatriz de Silva”, se encuentra ubicada en la parte norte de la ciudad de Cajamarca, en el sector de Mayopata, específicamente en el Psje. Ciro Alegría S/N, es una institución pública de gestión directa, atiende a los niveles de primaria y secundaria, todas mujeres, 1184 estudiantes, 45 docentes y 2 directivos en dos turnos y tiene 118 años de creación. Del mismo modo es bueno señalar que la institución educativa está ubicada en la zona urbana de la ciudad y se puede acceder a ella utilizando cualquier medio de transporte. La institución educativa se comunica a través de la interacción verbal directa, y también a través de los celulares y las redes sociales como el Facebook y el WhatsApp. La institución educativa cuenta con un director que lleva 8 años en el cargo y un subdirector, el intervalo de las edades de los estudiantes es de 6 años hasta los 17 años, el promedio de edad de los docentes es de 51 años, un número significativo de padres de familia son de condiciones económicas bajas, dedicándose fundamentalmente a las labores de comercio, un pequeño número de padres de familia labora en actividades mineras, ganaderas o agrícolas. Es bueno precisar que la mayoría de las familias cuyos hijos están en la Institución Educativa provienen de otras provincias, específicamente, Hualgayoc y Chota.

**Tabla 1**

*Conformación de la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva" de Cajamarca - 2023*

Nivel Educativo	Comunidad Educativa				
	Estudiantes	Docentes	Directivos	Personal Administrativo	Padres de Familia
Primaria	641	23	1	3	480
Secundaria	543	22	1	3	410
Total	1184	45	2	6	890

*Nota.* Esta tabla muestra las cantidades totales a julio de 2023. Fuente: Sistema de información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (ESCALE).

#### **a) Observación**

Dada la naturaleza del estudio, se realizó la observación participante, siendo parte de reuniones de trabajo y actividades de la institución educativa; en otro momento se realizó la observación no participante, desde fuera, fundamentalmente al momento de aplicar otros instrumentos como la entrevista y el análisis de documentos de la institución educativa. Este instrumento permitió explorar y describir los aspectos de la vida social, a nivel individual de

grupo y de toda la organización, analizando sus significados; asimismo, comprender los procesos y las interrelaciones entre los integrantes de la institución educativa.

### ***b) Entrevista***

Las primeras entrevistas fueron abiertas y luego se fue estructurándose conforme se avanza el trabajo de campo, éstas se realizaron a través de las conversaciones con los miembros del grupo muestral previamente definido. Estas conversaciones incluyeron un directivo, diez docentes, personal administrativo, diez estudiantes y una persona de la comunidad. Se obtuvo información sobre el objeto de investigación y su desarrollo gradual hacia el núcleo del fenómeno. Para lograr esto, se llevó a cabo la preparación de la entrevista, incluidas las preguntas que debían hacerse, la estructuración de las mismas, la precisión en la transcripción de las respuestas y la confianza del entrevistado en que el investigador no filtraría la información que estaba proporcionando. También se aseguró de que el investigador no influyera en las respuestas del entrevistado. En todo el proceso se apeló al carácter flexible para sintonizar con el tipo de investigación.

### ***c) Análisis Documentario***

Compuesta por una variedad de documentos que nos permitieron comprender el problema de investigación y elaborar la propuesta de intervención. En el presente estudio se revisó y analizó los instrumentos de gestión de la Institución Educativa como: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Institución Educativa, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Reportes Institucionales, Planes de los Comités, entre otros. Esta revisión permitió conocer y comprender cómo las instituciones educativas elaboran y operativizan sus instrumentos de gestión e información relacionada con la comunidad educativa; los cuales permitieron profundizar en relación a la dinámica de los grupos y la organización.

## **2.4 Equipos y Materiales Utilizados**

En esta investigación se han utilizado varios dispositivos informáticos, incluidas computadoras, impresoras, fotocopadoras y escáneres, así como herramientas como Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint y otras para crear, editar, almacenar y transmitir datos. De manera similar, se han utilizado programas como ATLAS.ti, para dividir los datos en unidades de significado, codificarlos (codificación

abierta, axial y selectiva) y crear teoría (vincular conceptos, categorías y temas). Además, esto ha permitido organizar los datos de manera estructurada, comprender las perspectivas y actitudes de los entrevistados y llegar a conclusiones cualificables. Además, se utilizaron programas de videoconferencia como Zoom y Google Meet, que permitieron la realización de entrevistas virtuales y el intercambio de información.

Los materiales y recursos que se usaron fueron documentos académicos y administrativos de la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca, como su Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno e información estadística de fuentes oficiales como ESCALE, Estadística de la Calidad Educativa y documentos curriculares y otros documentos de gestión. Del mismo modo se utilizó bibliografía pertinente al problema, objeto de estudio, propuesta y tipo de investigación. Los equipos y materiales utilizados en la investigación simplemente facilitan la tarea; no sustituyen el trabajo del talento humano, el análisis creativo y profundo del investigador.

## CAPITULO III

# RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 3.1 Resultados de la Investigación

Dada la naturaleza del estudio, es bueno precisar que los resultados que se muestran a continuación pasaron por procesos de recolección, revisión y organización de los datos. En el proceso se utilizaron técnicas e instrumentos como la observación participante, la entrevista semiestructurada y el análisis documental. En la aplicación de la observación participante y la entrevista; se desarrollaron procesos de codificación abierta; es decir, codificar las unidades por comparación constante entre ellas para generar o descubrir categorías y designarles un código; del mismo modo se apeló a la conceptualización de algunas categorías y a la determinación de significados de acuerdo a los datos analizados. Posteriormente se realizó la codificación axial; es decir, descubrir las categorías más relevantes del objeto de estudio, agrupar categorías similares en temas y estos a su vez en patrones. Finalmente se determinó las categorías y subcategorías o temas centrales que explican el fenómeno o problema de investigación a través de la codificación selectiva; proceso que nos permitió la generación de explicaciones y teoría resultante y descubrir las relaciones entre categorías en la propuesta de gestión.

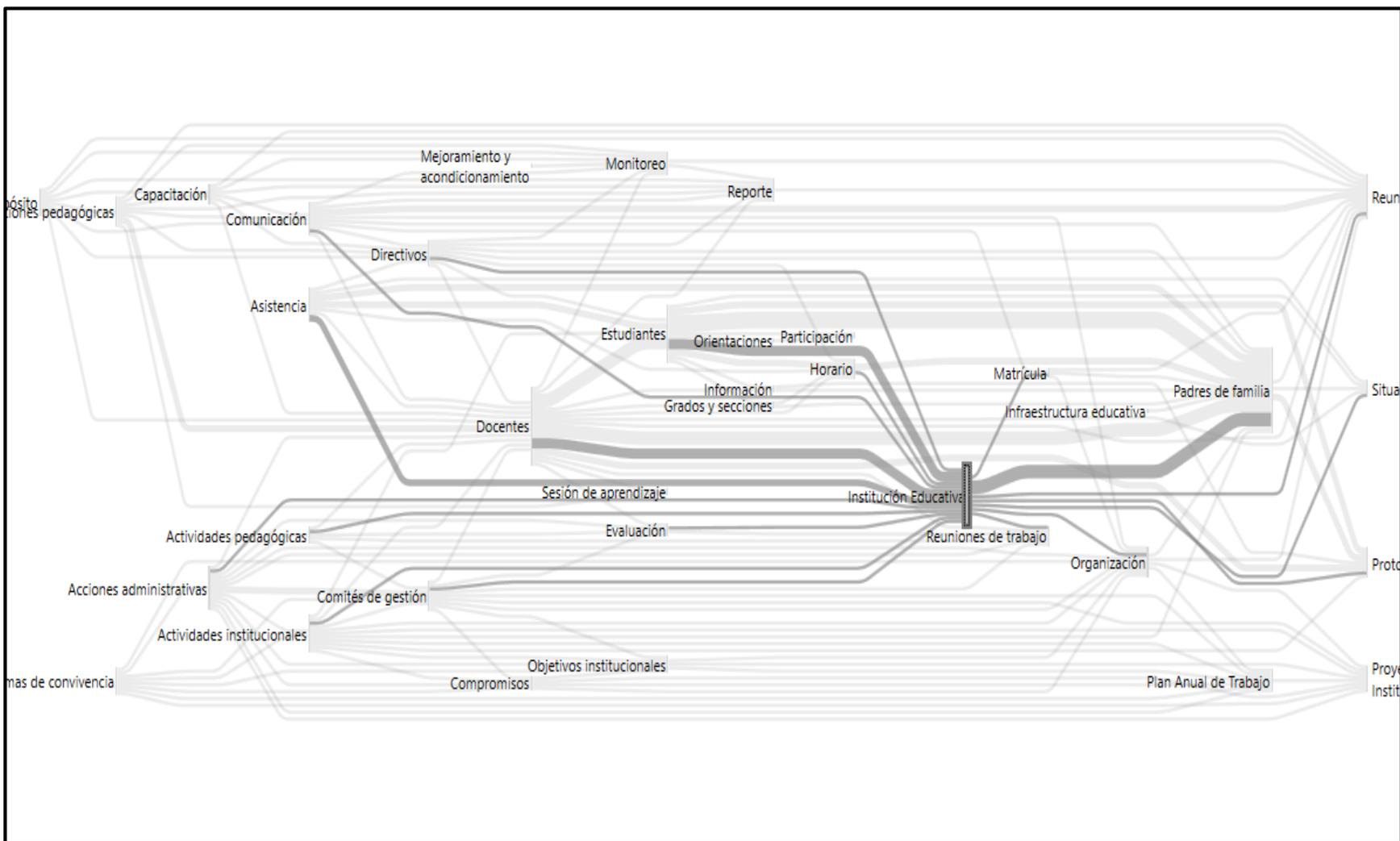
#### *Observación participante*

La aplicación de la observación participante en la investigación resultó trascendental para la recolección de información, la que nos permitió conocer la realidad mediante la observación directa del objeto de investigación; en este caso los desempeños y actitudes de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Para ello, se hizo la observación en diferentes momentos como: durante las actividades laborales, en el recreo de los estudiantes, en las reuniones de trabajo de docentes y padres de familia. Del mismo modo en distintos espacios como las aulas de trabajo pedagógico, el patio de la Institución Educativa, la dirección del plantel. Las acciones desplegadas nos permitieron abstraer la realidad facta perceptible y fundamentalmente caracterizar y comprender el comportamiento organizacional de las personas actuando solas, en grupos y equipos y el funcionamiento de toda la organización. La observación realizada, se registró en un cuaderno de campo del

investigador, posteriormente se realizó la codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva, a través del software para el análisis cualitativo ATLAS.ti, determinando en un principio una descripción textural del objeto de investigación para luego pasar a una descripción estructural reflexiva e interpretativa.

**Figura 2**

*Realidad facto perceptible del objeto de estudio – descripción textual*

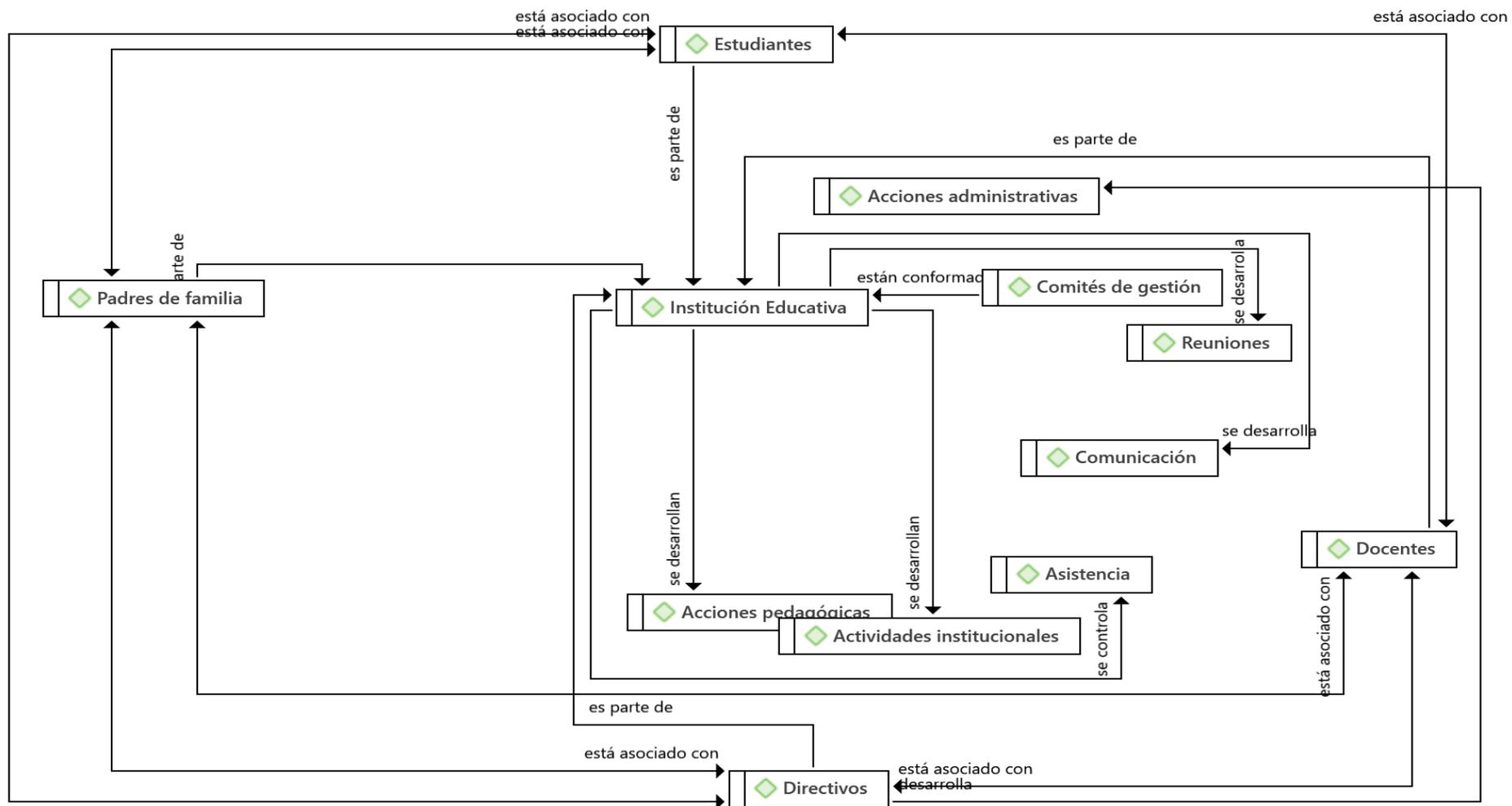


En la **Figura 2**, se muestra los resultados de la abstracción de la realidad facta perceptible; a un nivel de perspectiva general, abierta. En este primer acercamiento se puede observar el entramado, la complejidad que se evidencia en relación al comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva”. Las líneas resaltadas y más gruesas representan mayor incidencia de los desempeños y las actuaciones de la comunidad educativa, en el marco de los procesos propios de su labor y lo que actualmente desarrollan.

Se visualiza la presencia de los actores educativos cumpliendo determinadas acciones como: los docentes implementando sus sesiones de aprendizaje, los directivos cumpliendo acciones administrativas (emitiendo reportes, atendiendo solicitudes), los padres de familia realizando trámites administrativos (matrícula, solicitando certificados). Del mismo modo, se resalta que los estudiantes reciben orientaciones de los docentes y ejecutan las tareas y pocas veces se evidencia la interacción continua en el desarrollo del proceso educativo. Las sesiones de aprendizaje son mayoritariamente expositivas y priorizan el trabajo individual. En las reuniones de trabajo de docentes y padres de familia, se hace visible el no considerar algún objetivo institucional, además la ausencia de liderazgo es notoria. En el desarrollo de las acciones de trabajo no se visualiza que los agentes educativos recurran a las planificaciones institucionales y curriculares para desplegar su labor. Las acciones cotidianas generalmente están avocadas a itinerarios y rutinas propios de la institución; en ese proceso hay ausencia de monitoreo y acompañamiento a la labor que despliegan los integrantes de la comunidad educativa.

**Figura 3**

*Realidad facta perceptible del objeto de estudio – descripción estructural*



En la **Figura 3**, producto de una observación participante cada vez más “enfocada”, más profunda, se elaboró una descripción estructural del objeto de estudio. En la figura se visualiza la existencia de un conjunto de interrelaciones entre las acciones que despliegan cada uno de los agentes en la Institución Educativa, guiados por sus roles y responsabilidades que tienen.

Se observa el desarrollo de acciones administrativas, pedagógicas e institucionales; en estas acciones el despliegue individual está por encima del trabajo colaborativo, el cual se limita al establecimiento de algunas reuniones de trabajo, generalmente institucionales. En estos procesos intervienen directamente o indirectamente los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; las interacciones no muestran necesariamente motivación o satisfacción laboral; sino que todo actuar se realiza por las responsabilidades que se tiene en la institución. Sobre el trabajo en grupos y equipos, se evidencia la implementación en algunas secciones del nivel primario y secundario y a nivel institucional se toma únicamente en cuenta por los comités de gestión escolar. En el despliegue de acciones en los aspectos administrativos, pedagógicos e institucionales, ni en el trabajo individual o colaborativo se enfatiza la labor tomando en cuenta la misión, visión, objetivos ni metas institucionales, ni en los documentos de gestión que guían el trabajo en la Institución Educativa.

Además, se puede observar que los estudiantes que son parte de la Institución Educativa, están directamente asociados con los docentes, quienes desarrollan acciones pedagógicas; los padres de familia interactúan con la institución educativa y tienen un papel en las actividades institucionales; los docentes desarrollan tanto acciones pedagógicas como actividades institucionales y mantienen comunicación constante con la institución y los directivos; éstos a su vez están a cargo de la gestión administrativa y pedagógica de la institución, coordinan con los docentes y supervisan las acciones administrativas y pedagógicas. Los comités de gestión escolar realizan reuniones para coordinar acciones administrativas y organizativas, son conformados dentro de la institución para apoyar la gestión.

**Tabla 2***Resultados de la observación participante en la IE.*

CARACTERIZACIÓN	ACCIÓN	RECURRENCIA			
		ALTO	MEDIO	BAJO	AUSENTE
OP1. Dificultades en el proceso de planificación estratégica y operativa	Observación	x			
OP2. Deficiente organización institucional	Observación	x			
OP3. Deficiente aplicación y dominio de acciones estratégicas y administrativas	Observación	x			
OP4. Deficiente aplicación y dominio de la planificación curricular	Observación	x			
OP5. Ineficiente aplicación y dominio del trabajo en grupos y equipos	Observación	x			
OP6. Insuficientes reuniones de trabajo que posibiliten la evaluación de acciones desarrolladas o a desarrollar	Observación	x			
OP7. Insuficiente desarrollo de acciones de capacitación a los docentes y directivos de la IE.	Observación	x			
OP8. Insuficiente involucramiento de los padres de familia en el proceso educativo	Observación	x			
OP9. Deficiente aplicación y dominio de la planificación curricular	Observación	x			
OP10. Deficiente aplicación y dominio del cambio organizacional	Observación	x			

En la **Tabla 2**, luego de la descripción textural y estructural del objeto de estudio, se han estructurado algunas manifestaciones externas que están en relación con las carencias, deficiencias e insuficiencias; de ahí que se abstraer información de las observaciones realizadas, todas ellas tienen incidencia recurrente en su mayoría.

Se destaca dificultades en el proceso de planificación estratégica y operativa; los cuales no se realizan en el marco de un trabajo colegiado y no están en relación con el contexto institucional. La organizacional institucional no es evidente en la práctica; existe una inclinación por el desarrollo del trabajo individual, desplazando al trabajo en grupos y equipos, esto se evidencia en el trabajo pedagógico en el aula y el trabajo institucional. Las reuniones de trabajo se desarrollan principalmente en cada una de las secciones y a nivel institucional para tomar acuerdos sobre actividades del calendario cívico, no se desarrollan reuniones para abordar aspectos que tienen que ver con el trabajo pedagógico. Del mismo modo, se realizan pocas acciones de capacitación a nivel interno; insuficiente involucramiento de los padres de familia, los que generalmente participan en reuniones de aula. Finalmente, se hace notorio que las iniciativas de cambio e innovación están ausentes en la institución.

### ***Entrevista semiestructurada***

La aplicación del instrumento a las familias y a los docentes de la Institución Educativa, ha permitido obtener diversas respuestas, las que se han ido relacionando y categorizando con el propósito de socializar de manera clara los resultados. La entrevista se aplicó a veinte familias, quienes tienen sus menores hijos estudiando en los niveles de educación primaria y secundaria y también a diez docentes de la Institución Educativa, cuyos resultados se muestran en las siguientes tablas.

**Tabla 3***Estructuración de las respuestas emitidas por las familias de la IE.*

CÓDIGO	PREGUNTA	RECURRENCIA		
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
EEF1	Por qué escogió a la IE. Santa Beatriz de Silva, para la formación de su menor hija	Porque es una IE. solo de mujeres	Porque está cerca de mi domicilio	
EEF2	Cree Ud. que en la IE. se desarrolla un buen proceso educativo	Si porque egresan buenos estudiantes	Si porque siempre ganan los concursos escolares	No, pero no tenía otra alternativa
EEF3.	Siente que la IE. lo involucra en las actividades escolares	Si, a veces	Si, para cuotas o colaboraciones	Muy pocas veces
EEF4	Tienen Ud. claro la misión que cumple la IE y la visión que se ha planteado para el futuro	Sólo la misión	Conozco la visión	Desconozco
EEF5	Considera que la gestión de los directivos de la IE. es acertada	Si, en algunas cosas	No, se evidencia deficiencias	
EEF6	Considera que la IE. cuenta con docentes competentes	Si, algunos	No, pero no hay otra alternativa	Se requiere capacitación
EEF7	Considera que en la IE. se tiene que cambiar la gestión educativa	Si, con urgencia	Sí, progresivamente	Se requiere compromiso de todos

La **Tabla 3**, muestra la aplicación de la entrevista semiestructurada, la que permitió interactuar con las familias y recoger sus percepciones sobre el servicio que brinda la Institución Educativa. Así, se resume las respuestas emitidas por las familias, quienes ante la pregunta de por qué escogieron la institución como centro de formación para sus hijas respondieron, porque solo es una institución de estudiantes mujeres y porque está cerca de su domicilio. Del mismo modo ante la pregunta: si en la Institución Educativa se desarrolla un buen proceso educativo, las familias mencionan que sí, porque egresan buenas estudiantes y ganan en concursos escolares; algunos mencionan que no tenían otra alternativa. Sobre la pregunta si la Institución Educativa lo involucra en las actividades escolares, refieren que pocas veces están involucrados en las actividades institucionales. Además, mencionan no conocer la misión ni la visión institucional. Finalmente, en relación a las competencias profesionales de los docentes mencionan que algunos de ellos son buenos docentes y que se requiere con urgencia cambiar la gestión educativa en la institución.

**Tabla 4***Estructuración de las respuestas emitidas por las docentes de la IE.*

CÓDIGO	PREGUNTA	RECURRENCIA		
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
EEF1	Por qué escogió a la IE. Santa Beatriz de Silva, para desempeñar su labor	Porque se adjudica en orden de mérito	Porque está relativamente cerca	
EEF2	Cree Ud. que la IE. brinda un servicio educativo de calidad.	Si porque egresan buenos estudiantes	Si porque existe un buen clima institucional	Sí, en comparación de las demás instituciones
EEF3.	Siente que la IE. lo involucra en las actividades escolares	Sí, siempre en las diversas comisiones	Sí, en las actividades del calendario cívico	Algunas veces
EEF4	Tienen Ud. claro la misión que cumple la IE y la visión que se ha planteado para el futuro	Sólo la misión	Conozco algo sobre la visión	Desconozco la visión
EEF5	Considera que la gestión de los directivos de la IE. es acertada	Sí, se muestran empáticos y están preocupados por la IE	Sí, porque hay un buen clima institucional	
EEF6	Considera que en la IE. se desarrolla el trabajo colaborativo	Sí, en las aulas	Sí, al elaborar la planificación curricular	Sí, en las semanas de gestión
EEF7	Considera que en la IE. se tiene que cambiar la gestión educativa	No, porque hay un buen clima institucional	Sí, de acuerdo a la normatividad	Sí, con la participación de todos

En la **Tabla N° 4**, se estructura los resultados de la entrevista a los docentes, donde se resalta el convencimiento que tienen de brindar un buen servicio educativo; del mismo modo, que la institución los involucra en actividades institucionales a partir de conformar comisiones o celebraciones del calendario cívico. Resalta también el hecho que no se tenga claridad sobre la visión institucional y que el trabajo colaborativo se desarrolla en las semanas de gestión y al elaborar la planificación curricular. Finalmente se menciona la existencia de un buen clima institucional como aspecto resaltante para referirse a la gestión educativa.

### *Análisis de Documentos*

La Institución Educativa cuenta con diversos instrumentos de gestión, los cuales se han analizado para comprender del objeto de estudio y plantear la propuesta de intervención.

**Tabla 5***Análisis documentario sobre la gestión directiva en la IE.*

ACCIÓN	EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN			
	PEI	PCIE	RI	PAT
<b>ADD1.</b> El PEI contiene el diagnóstico institucional	No está actualizado			
<b>ADD2.</b> El PEI tiene definido claramente la visión y la misión institucional	No se define con claridad			
<b>ADD3.</b> El PEI tiene determinado con claridad los objetivos institucionales	Objetivos más ligados al aspecto administrativo			
<b>ADD4.</b> En el PCIE se ha definido con claridad el plan de estudios del nivel de educación primaria y secundaria		No se ha determinado		
<b>ADD5.</b> En el PCIE se ha formulado con claridad el perfil de egreso de los estudiantes		No se ha considerado		
<b>ADD6.</b> El PCIE ha explicitado coherentemente el enfoque por competencias y el enfoque de evaluación formativa		No se ha contemplado		
<b>ADD7.</b> En el reglamento interno se tiene estipulado con claridad las normas de convivencia			Se cuenta con normas de convivencia generales	
<b>ADD8.</b> En el reglamento interno se estipula con claridad la organización institucional y sus responsabilidades			No se ha determinado	
<b>ADD9.</b> En el PAT se ha contemplado los objetivos y metas anuales				No se relacionan con las PEI
<b>ADD10.</b> En el PAT se ha determinado con claridad las actividades a desarrollar durante el año lectivo				Se han planteado múltiples actividades

En la **Tabla 5**, en relación a la labor directiva, en los ítems (ADD1, ADD2, ADD3), hace referencia a las deficiencias en su formulación que tiene el Proyecto Educativo Institucional, en dicho instrumento de gestión no se han definido claramente la misión, visión y los objetivos institucionales. En la misma tabla en los ítems (ADD4, ADD5, ADD6), se evidencia que no se han formulado con claridad el plan de estudios, el perfil de egreso, ni fundamentado la implementación del enfoque por competencias y la evaluación formativa, aspectos centrales en el Proyecto Curricular de la IE. Con relación a los ítems (ADD7, ADD8), se observa que se han elaborado las normas de convivencia de manera muy general y aún no se ha definido la organización institucional. Sobre el Plan Anual de Trabajo (ADD9, ADD10), se manifiesta que las metas anuales planteadas no se relacionan con los objetivos estratégicos del PEI y además se han considerado la operativización de múltiples actividades en el año que no se relacionan ni con los objetivos ni metas institucionales.

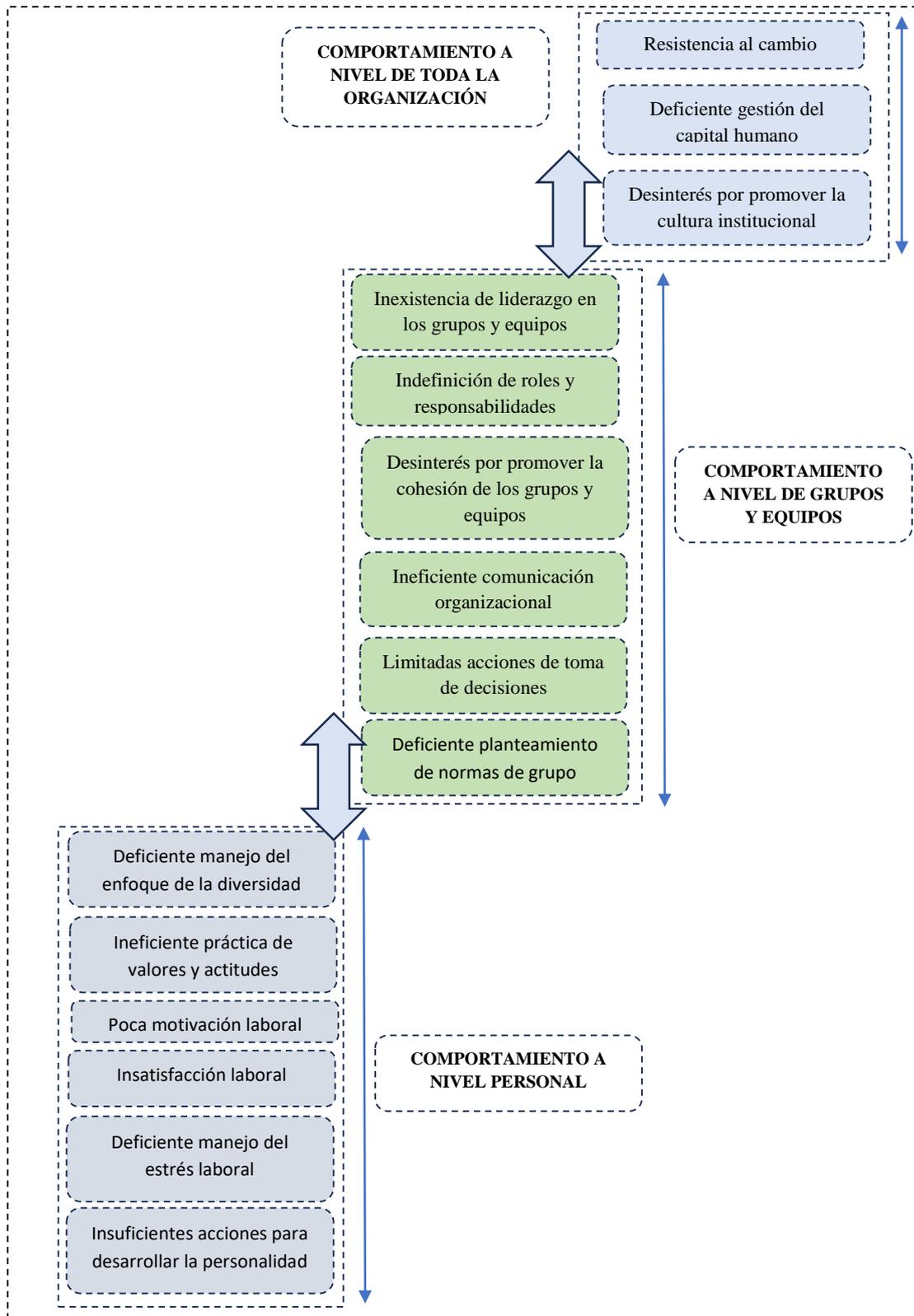
**Tabla 6***Análisis documentario sobre la labor pedagógica de los docentes en la IE.*

ACCIÓN	EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS CURRICULARES			
	PLANIFICACIÓN ANUAL	UNIDAD DIDÁCTICA	SESIÓN DE APRENDIZAJE	PLANES OPERATIVOS DE AULA
<b>ADd1.</b> La planificación curricular anual contiene las competencias que se desarrollarán en el año lectivo	No contiene			
<b>ADd2.</b> La unidad didáctica plantea la situación significativa para el desarrollo de competencias		Situaciones didácticas descontextualizadas		
<b>ADd3.</b> La unidad didáctica determina con claridad la secuencia de actividades para el desarrollo de competencias		Las actividades no tienen secuencia lógica		
<b>ADd4.</b> La sesión de aprendizaje determina los propósitos de aprendizaje			No tienen relación con las actividades y las estrategias	
<b>ADd5.</b> La sesión de aprendizaje establece los criterios y la evidencia para referenciar las competencias desarrolladas			Los criterios no se relacionan con los propósitos	
<b>ADd6.</b> La sesión de aprendizaje contempla actividades y estrategias que desarrollan competencias			Las actividades y estrategias desarrollan contenidos	
<b>ADd7.</b> En la sesión de aprendizaje se contemplan acciones de evaluación formativa			No contempla acciones de evaluación formativa	
<b>ADd8.</b> El docente cuenta con su plan de tutoría y orientación educativa				No cuentan con plan de TOE de aula
<b>ADd9.</b> El docente cuenta con su plan lector de aula				Algunos docentes cuentan con plan lector
<b>ADd10.</b> El docente cuenta con la caracterización de sus estudiantes y de su contexto				No se determinó la caracterización de los estudiantes ni del contexto

En la **Tabla 7**, con relación a la labor docente en los aspectos (ADd1, ADd2, ADd3), la mayoría de los docentes no cuenta con planificación anual, la situación significativa de la unidad didáctica no promueve el desarrollo de competencias y no se evidencia la secuencia lógica de las actividades de aprendizaje. Con relación a la sesión de aprendizaje (ADd4, ADd5, ADd6, ADd7), está no está estructurada en función a los propósitos de aprendizaje y las actividades no promueven el desarrollo de competencias. Finalmente, en los aspectos (ADd8, ADd9, ADd10), los docentes no cuentan con planes de mejora que promuevan el desarrollo de competencias como lo es el plan de tutoría y orientación educativa, plan lector y otros.

**Figura 4**

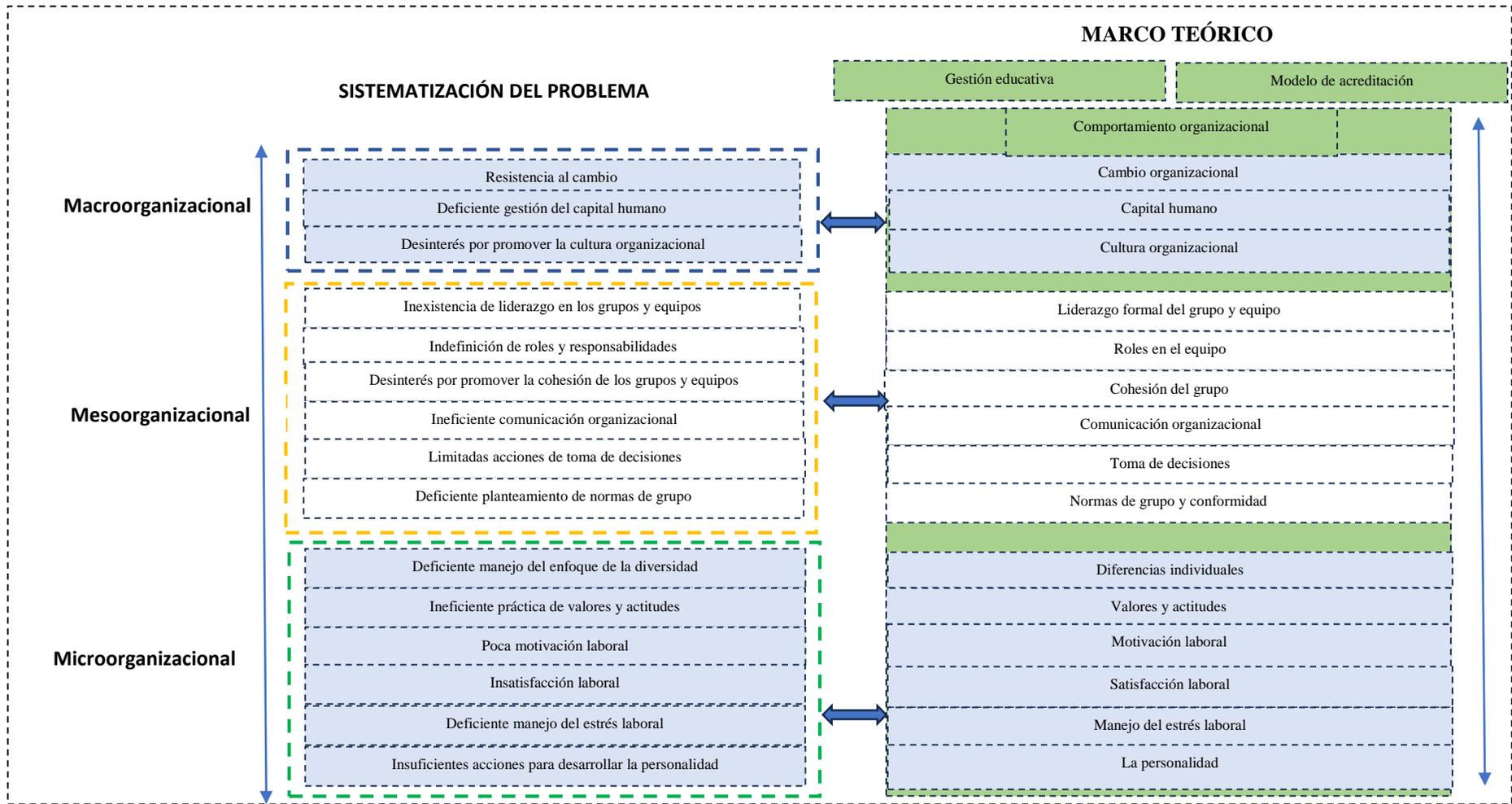
*Carencias, deficiencias e insuficiencias del objeto de estudio*



En la **figura 4**, se estructura la caracterización del objeto de estudio, la manifestación externa, el cual luego del recojo, análisis e interpretación de datos a través de la observación participante, entrevista semiestructurada y análisis de documentos; se evidencia la actuación de la comunidad educativa en tres espacios claramente definidos: el plano individual, las acciones a nivel de los grupos o equipos y el comportamiento a nivel de toda la organización; en cada uno de ellos se exterioriza carencias, deficiencias e insuficiencias en el desarrollo de los procesos que conduce la institución y en la cual el comportamiento organizacional resulta de suma importancia, desde una mirada de gestión educativa eficiente.

**Figura 5**

*Caracterización y exigencias teóricas del objeto de estudio*



En la **figura 5**, se establece la relación de la caracterización del objeto de estudio en términos de carencias, deficiencias e insuficiencias en el comportamiento organizacional en la Institución Educativa y las exigencias teóricas y conceptuales para su comprensión e interpretación. Se toman en cuenta las categorías del estudio y se establece dicha relación desde la perspectiva individual, a nivel de los grupos o equipos y del comportamiento a nivel de toda la organización; lo que permite la extrapolación de las categorías a abordar en la estructuración de la propuesta y lograr el fortalecimiento teórico para relacionar cada uno de los componentes y posibilitar que la propuesta sea aplicable en el contexto de la Institución Educativa.

### 3.2 Discusión

En la **Figura 2 y 3**, se muestra la realidad facta perceptible compleja de la Institución Educativa “Santa Beatriz de silva” de Cajamarca, donde se resalta las diversas acciones que la institución realiza, pero fundamentalmente la necesidad de la interrelación entre los agentes educativos para que la institución brinde el servicio educativo. Se resalta el desarrollo de acciones administrativas en desmedro de las acciones pedagógicas, hecho que se visualiza en los resultados de observación, **Figura 4**.

Sobre la percepción de familias con relación a los procesos y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa en la **Tabla 3**, expresan que escogieron la institución porque no tenían otra alternativa o porque es solo para estudiantes mujeres, lo cual no constituye un buen indicador de la calidad del servicio educativo. El poco involucramiento que promueve la institución de las familias es otro aspecto reiterativo que ellos mencionan. Del mismo modo en la **Tabla 4**, la entrevista a los docentes, hace evidente el desconocimiento de la visión institucional y se asocia la buena gestión educativa con el clima institucional.

El análisis documentario de instrumentos de planificación de directivos y de docentes **Tabla 5 y Tabla 6**, evidencia la poca consistencia de los planes institucionales y los planes curriculares. El proceso formativo ligado al desarrollo de competencias encuentra en los planes dificultades para su concreción efectiva. De esta realidad facta perceptible encontrada en la Institución Educativa, se desprende las deficiencias e insuficiencias en el proceso educativo, ligados al comportamiento organizacional en el micronivel, mesonivel y macronivel y en las acciones operativas ligadas a la gestión educativa; por lo que se requiere plantear una propuesta de gestión educativa acorde con la realidad y el contexto para mejorar el comportamiento de las personas en la institución, de tal modo que se desarrollen competencias y se alcance el perfil de egreso.

De los antecedentes de la investigación, se recoge lo propuesto por Acurio (2022), quien determina la necesidad de elaborar una propuesta de modelo de comportamiento organizacional, que considere la implementación de los valores organizacionales, la capacitación como parte importante del desarrollo del liderazgo transformacional, la comunicación asertiva para poner de conocimiento del público de la organización misma y de fuera de la organización, la esencia de la organización en relación a su visión y a su

misión. Del mismo modo, resulta importante recoger lo planteado por Miguel et al., (2021), quienes manifiestan que se requiere un comportamiento organizacional adecuado para lograr un resultado satisfactorio, ya que, si no hay un comportamiento adecuado, pueden surgir conflictos que generen dificultades en la gestión educativa, lo que imposibilite el cumplimiento de los objetivos y generando procesos administrativos deficientes. Lo planteado por los autores se relaciona con los resultados encontrados en la investigación ya que se señala la importancia de fijar la atención en el comportamiento organizacional y su repercusión en la gestión educativa. Ha quedado claro que el comportamiento de las personas en las organizaciones en términos de desempeños y actuando a nivel personal de grupo o equipo y de toda la organización repercute en la consecución de las metas y objetivos institucionales, pero sobre todo en la calidad del servicio educativo y su repercusión en el bienestar de la población.

Del mismo modo, la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local refrenda la necesidad de elaborar una propuesta de gestión educativa, toda vez que Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023), la gestión de la educación se fundamenta en sistemas institucionales y dispositivos de gestión complejos que movilizan recursos como docentes, infraestructura educativa, materiales y equipos para brindar servicios pedagógicos de calidad a la población. Para realizar esta tarea se requiere la creación de estructuras institucionales y organizativas sólidas que permitan movilizar los recursos necesarios, así como capacidades para organizar y gestionar estos recursos óptimamente y se traduzca en resultados de aprendizaje de calidad para los estudiantes. Asimismo, en este escenario el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2022), plantea que las instituciones educativas deben funcionar con autonomía dentro de un sistema articulado, descentralizado y moderno, con una supervisión estatal independiente de los supervisados y asegurando el derecho de las personas a una educación de calidad.

Por ello, en el trabajo de investigación se plantea una propuesta de gestión educativa que contiene macrocategorías como: los resultados educativos institucionales, el trabajo colaborativo, la autoevaluación, el proceso formativo y el entorno organizacional; además la propuesta considera categorías de segundo nivel de desarrollo como: la gestión de procesos, la complejidad, la interdependencia, lo dialógico, la recursividad organizacional, desempeños y actitudes, mejora continua; en esta misma lógica se ha construido acciones operativas que constituyen la dinámica del modelo en su tercer nivel de desarrollo. Se complementa a este diseño la incorporación de concepciones para entender la dinámica de

funcionamiento, entre ellas se señala: gestionar adecuadamente los desempeños inmersos en el comportamiento organizacional a nivel personal, de grupos y equipos y de toda la organización; desarrollar los procesos, eventos, acciones determinaciones y retroacciones en grupo o en equipo; la autoevaluación como proceso para la mejora continua, el proceso formativo como la función base de la Institución Educativa y el desarrollo el proceso formativo con la comunidad educativa y el ámbito externo de la institución. Todo ello con el único propósito de mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca.

### **3.3 Propuesta de intervención**

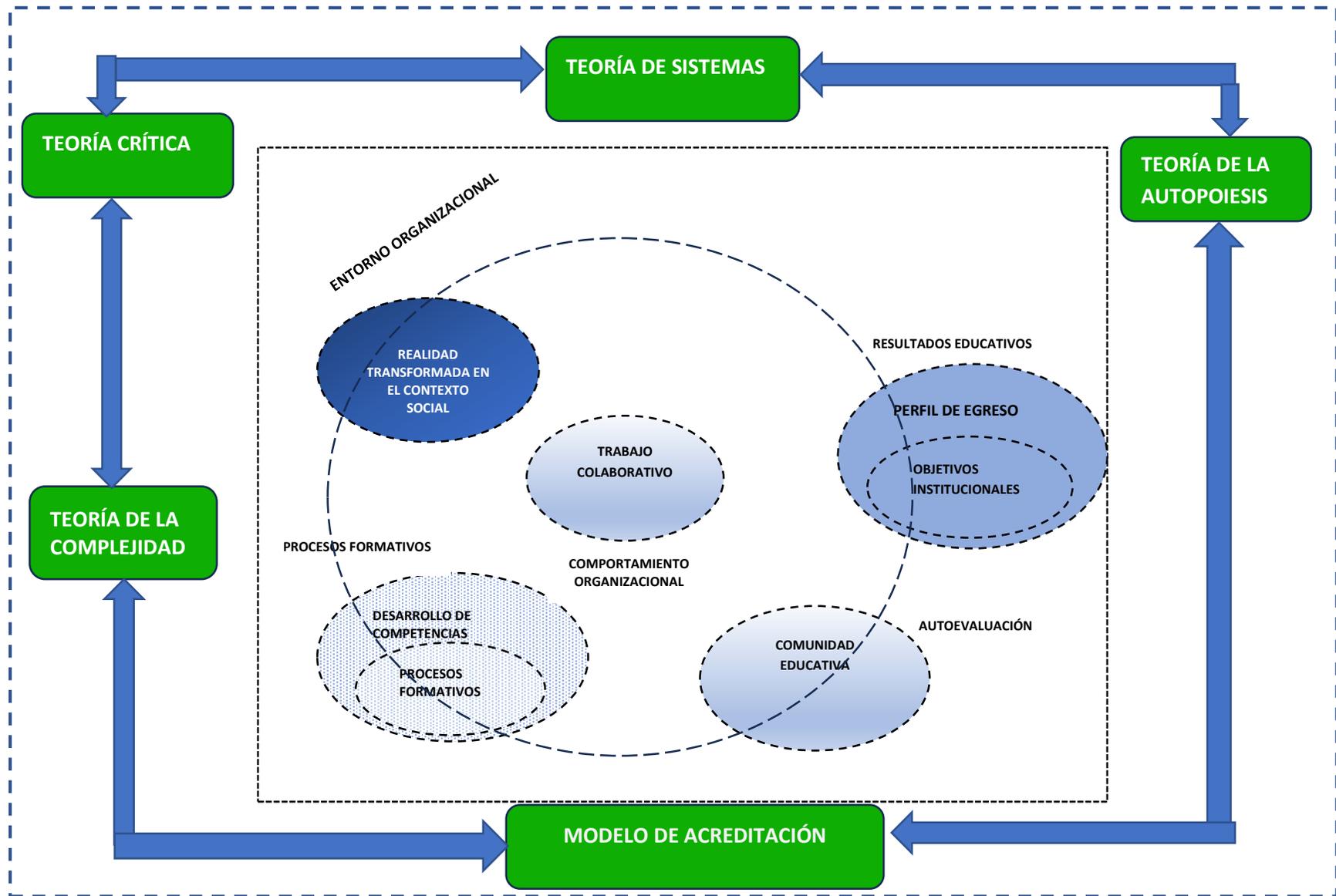
#### **3.3.1 Modelo Teórico**

La propuesta teórica de gestión educativa, basado en un modelo de acreditación para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca, evidencia entre sus características generales la interdependencia y la complejidad; en su dinámica es fundamentalmente dialógico, recursivo y hologramático. La relación de parte - todo y viceversa, de complementariedad y diferenciación entre los componentes de la propuesta, vale decir los resultados educativos, la autoevaluación, el proceso formativo, el trabajo colaborativo y el entorno organizacional, determinaría cómo va ser la gestión educativa en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” y cómo estos procesos se vinculan con el contexto social y su aspiración de alcanzar bienestar general para sus ciudadanos.

A continuación, se presenta la propuesta de gestión educativa basado en macrocategorías (primer nivel de desarrollo).

#### **Figura 6**

*Propuesta de gestión educativa (primer nivel de desarrollo)*



### **3.3.2 Relaciones y Funciones del modelo**

#### **3.3.2.1 Macrocategorías del Modelo: Primer Nivel de Desarrollo**

Para la comprensión de la propuesta teórica de gestión educativa, basado en un modelo de acreditación para mejorar el comportamiento organizacional, se hace necesario conocer los componentes, su naturaleza y sus alcances y que resultan de suma importancia el poder abordarlo. Se hace necesario precisar de la existencia de desempeños del comportamiento organizacional en los diversos niveles de operativización; estos se concretan y se movilizan en los procesos de gestión educativa y no de manera aislada ni fragmentada. En consecuencia, se plantea las siguientes macrocategorías en la propuesta de gestión educativa.

#### ***Resultados educativos institucionales***

El proceso formativo escolar debe repercutir en toda la comunidad educativa; ya que la propuesta concibe el desarrollo de competencias como un proceso que se desarrolla a lo largo de toda la vida; en consecuencia, la misión institucional tiene que ampliar su ratio de acción contribuyendo al fortalecimiento de competencias de los estudiantes, los docentes, los directivos, los padres de familia y el entorno. Si bien la atención central está en que los estudiantes deben reconocerse como personas valiosas, propiciar la vida en democracia, practicar una vida saludable, reconocer sus derechos y deberes, comunicarse de manera asertiva, gestionar proyectos de emprendimiento económico o social e identificarse con su cultura, apreciando y creando manifestaciones artístico – culturales. Del mismo modo, comprender el mundo a través de la indagación científica, aplicando criterios de sostenibilidad; interpretar la realidad y tomar decisiones a través del uso de sus competencias matemáticas. Asimismo, aprovechar de manera responsable las tecnologías de la información y la comunicación, la dimensión emocional y espiritual y desarrollar procesos de trabajo autónomos y colaborativos.

#### ***Trabajo colaborativo***

Desde la naturaleza innata del ser humano que es el de ser gregario hasta el desarrollo tecnológico más importante en estos tiempos que es el internet y cómo se desarrollan las comunicaciones en las diversas redes sociales, son un ejemplo ilustrador de lo que implica trabajar de manera colaborativa. En la Institución Educativa se tiene que dinamizar el trabajo

en grupo, en equipo; pero fundamentalmente colaborativo entre los agentes que pertenecen a la comunidad educativa. Del mismo modo, se tiene que apoyar a toda iniciativa que surja en la institución educativa y que esté relacionada con el trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias personales y profesionales, no solamente a nivel del estudiante, ni en el aula, sino entre aulas de los diferentes grados. El trabajo colaborativo docente, directivo, de los estudiantes y de los padres de familia, deberá incluir una forma natural de reflexión continua; asimismo buscar la eficacia a través del abordaje de la diversidad de la comunidad educativa.

### ***Autoevaluación***

Uno de los aspectos trascendentales es el conocimiento de uno mismo, de los grupos o equipos, de la institución como una unidad y de esta en su relación con el contexto ambiental. La autoevaluación de la Institución Educativa implica reflexionar sobre los resultados educativos, el proceso formativo, el trabajo colaborativo y conocer las potencialidades, debilidades y oportunidades que se tiene para diseñar acciones de mejora continua que permitan alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes y por ende mejores ciudadanos.

### ***Proceso formativo***

Constituye la esencia y la razón de ser de la Institución Educativa, tiene carácter interdependiente y está basado en la complejidad; que debe estar dirigida intencionalmente para preparar a las nuevas generaciones para la vida social y el trabajo. Es a través de este proceso que el estudiante desarrolla sus competencias y capacidades de manera progresiva durante toda la educación básica. Incluye procesos relacionados a la operativización del currículo, procesos pedagógicos y didácticos, instrumentos de evaluación, monitoreo y acompañamiento pedagógico a los estudiantes y docentes. El proceso formativo debe evaluarse, planificarse, ejecutarse, evaluarse y mejorarse; todo ello bajo un marco de sustento normativo y científico, pero impregnado de un matiz inductivo y emergente.

### ***Entorno organizacional***

La gestión educativa en la institución “Santa Beatriz de Silva”, debe considerar que no está aislada, por lo que una condición necesaria en la propuesta es su carácter abierto con posibilidades de interrelacionarse con otras organizaciones y con otras Instituciones

Educativas. Este proceso de contacto con el entorno inmediato influye y puede generar un plus en la consecución de sus objetivos institucionales, mejorando sus procesos y sus desempeños.

### **3.3.2.2 Dinámica del Modelo: Segundo Nivel de Desarrollo**

#### ***Gestión de Procesos***

Se los considera como acciones que se hacen con un propósito específico. Se pueden determinar los momentos de inicio y finalización. En su mayor parte, se refiere a la combinación y conexión de varios componentes y recursos que son necesarios para lograr un objetivo específico previamente establecido, de acuerdo con las necesidades o exigencias del entorno, en lo que respecta al desarrollo de habilidades, el bienestar y la mejora de la calidad de vida.

#### ***Complejidad***

Considerar la gestión educativa como un entramado, donde se desarrollan eventos, acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones; asimismo implica hacer referencia a lo multidimensional y a la evolución a partir del orden, desorden y reorganización. La gestión educativa es compleja para abordarla, dirigirla y planificarla; porque implica la articulación en forma de tejido social de los diversos aspectos de la dimensión humana a nivel individual, grupal o de equipo, de toda la organización y del entorno; lo cual nos lleva irremediamente a enfrentar procesos de incertidumbre.

#### ***Interdependencia***

La interdependencia de las partes que lo componen y el orden que subyace a esta interdependencia son dos factores que contribuyen a la dinámica en la gestión educativa. De manera similar, los elementos clave son los materiales, recursos y recursos humanos que conforman las entradas y salidas que permiten establecer una conexión entre el sistema y su entorno, o entre la institución educativa y su entorno organizacional.

#### ***Acercamiento Dialógico***

Al referirnos lo que implica lo dialógico en la gestión educativa, se manifestará que asociando dos eventos, procesos o acciones complementarios y antagonistas nos permite

mantener esta dualidad en el ámbito de la unidad. Es decir, orden y desorden, actuaciones o procesos opuestos donde uno suprime al otro, pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad.

### ***Recursividad Organizacional***

En la gestión educativa, los procesos, eventos y acciones; son al mismo tiempo causas y efectos de aquello que los produce. En un determinado momento la gestión educativa “A” es producto de un proceso de reproducción de “antes de A”; pero, una vez que la gestión educativa “A” fue producida, se vuelve en productor del proceso que va a continuar. La IE. “Santa Beatriz de Silva” es producida por las interacciones entre los que conforman la comunidad educativa, pero la institución, una vez constituida y operativa, retroactúa sobre la comunidad educativa y los produce. Dicho de otro modo, la comunidad educativa produce la Institución educativa que produce a los agentes que forman la institución. Somos, a la vez, productos y productores. La lógica recursiva también considera que no solo la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. Es bien sabido que el conocimiento de las partes se extiende al todo. Todo lo que aprendemos sobre las características que surgen del todo, todo lo que es posible sin una organización, se extiende a las partes.

### ***Desempeños y Actitudes***

La gestión educativa efectiva implica gestionar adecuadamente el comportamiento organizacional, traducida en términos de desempeños y actitudes de la comunidad educativa. Se refiere a que éstos actúan con compromiso y satisfacción en la realidad que linda con lo institucional y el mundo social; el cual se observa en la realización de diversas actividades, movilizandolos recursos y resolviendo problemas, implicando la articulación de conocimientos, habilidades y actitudes.

### ***Mejora Continua***

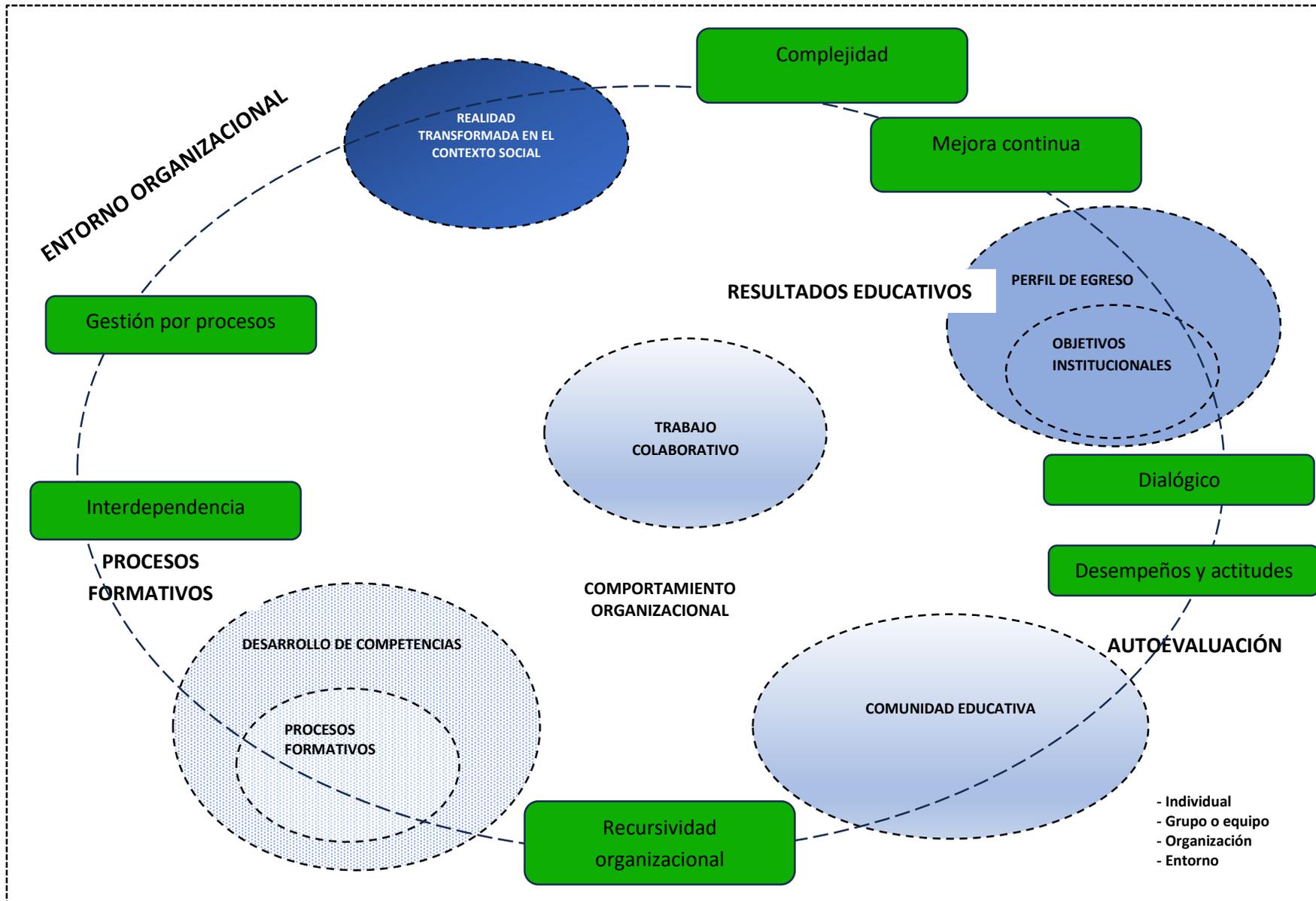
Después de llevar a cabo los diversos procesos de la institución educativa, como la autoevaluación, es necesario tener en cuenta nuevas consideraciones técnicas que involucren acciones, eventos y procesos de mejora continua. La mejora continua debe ser vista como un proceso continuo que brinda oportunidades para mejorar los procesos instituciones, a partir del establecimiento de objetivos para promover el desarrollo integral y lograr el perfil

de egreso, mejorar los aprendizajes y, por lo tanto, el proceso educativo y el bienestar de la población.

A continuación, se presente gráficamente la propuesta de gestión, correspondiente a un segundo nivel de abstracción.

**Figura 7**

*Propuesta de gestión educativa (segundo nivel de desarrollo)*



### **3.3.2.3 Dinámica del Modelo: Tercer Nivel de Desarrollo**

Para la estructuración de la operativización del comportamiento organizacional en la gestión educativa de la IE. “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca; es decir gestionar los desempeños y las actitudes en la implementación de las macrocategorías del modelo (primer nivel de desarrollo), vale decir resultados educativos institucionales, trabajo colaborativo, autoevaluación, proceso formativo y el entorno organizacional. Del mismo modo tener en cuenta la dinámica del modelo (segundo nivel de desarrollo) que considera aspectos como: la gestión de procesos, la complejidad, la interdependencia, lo dialógico, la recursividad organizacional, los desempeños y actitudes y la mejora continua.

A continuación, se explicita la dinámica del modelo operativo en su tercer nivel de desarrollo. Del mismo modo se consigna las concepciones de gestión escolar necesarias en la propuesta.

#### **Tabla 7**

*Propuesta de gestión educativa (tercer nivel de desarrollo)*

Macrocategorías	Dinámica del modelo: segundo nivel de desarrollo	Dinámica del modelo: tercer nivel de desarrollo	Manejo de concepciones
Resultados educativos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Dialógico</li> <li>• Recursividad organizacional</li> <li>• Desempeños y actitudes</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación de los documentos de gestión de la Institución Educativa.</li> <li>▪ Determinación de las metas y objetivos a alcanzar.</li> <li>▪ Monitoreo y acompañamiento a la implementación de acciones institucionales</li> <li>▪ Evaluar los resultados educativos alcanzados a partir de diversos cortes.</li> <li>▪ Evaluación de los resultados educativos alcanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar adecuadamente los desempeños inmersos en el comportamiento organizacional a nivel personal, de grupos y equipos y de toda la organización.</li> <li>▪ Desarrollar los procesos, eventos, acciones determinaciones y retroacciones en grupo o en equipo.</li> </ul>
Trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Dialógico</li> <li>• Recursividad organizacional</li> <li>• Desempeños y actitudes</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformación de los comités de gestión escolar.</li> <li>▪ Priorizar la conformación de grupos y equipos de trabajo con los estudiantes en sus actividades escolares.</li> <li>▪ Conformar grupos y equipos de trabajo con las familias para operativizar acciones contempladas en los instrumentos de gestión.</li> <li>▪ Determinación de roles y responsabilidades en el grupo y equipo.</li> <li>▪ Promover la cohesión de los equipos de trabajo.</li> <li>▪ Tomar decisiones en a nivel de grupo y equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La autoevaluación como proceso para la mejora continua.</li> <li>▪ El proceso formativo como la base del accionar en la IE.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la interdisciplinariedad y la atención a la diversidad como criterio al trabajar a nivel de grupos y equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo el proceso formativo con la comunidad educativa y el ámbito externo de la institución.</li> </ul>
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Dialógico</li> <li>• Recursividad organizacional</li> <li>• Desempeños y actitudes</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balances educativos institucionales trimestrales con la participación de la comunidad educativa.</li> <li>▪ Jornadas de reflexión en relación con los logros alcanzados en lo institucional, pedagógico, administrativo y convivencia.</li> <li>▪ Implementación de plan de acción de mejora del proceso educativo en la IE.</li> <li>▪ Asumir compromisos de mejora continua por parte de la comunidad educativa.</li> <li>▪ Evaluación permanente de la misma autoevaluación</li> </ul>	
Proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Dialógico</li> <li>• Recursividad organizacional</li> <li>• Desempeños y actitudes</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del proceso formativo sobre la base del enfoque por competencias y la evaluación formativa.</li> <li>▪ Implementación del enfoque de atención a la diversidad.</li> <li>▪ Participación en acciones formativas relacionados al fortalecimiento de competencias.</li> <li>▪ Implementación del currículo nacional y programas curriculares para alcanzar el perfil de egreso.</li> <li>▪ Implementar acciones de cambio e innovación educativa.</li> <li>▪ Gestionar la convivencia escolar en la IE.</li> </ul>	

Entorno organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Dialógico</li> <li>• Recursividad organizacional</li> <li>• Desempeños y actitudes</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar actividades conjuntas con otros actores del territorio.</li> <li>▪ Establecer convenios interinstitucionales.</li> <li>▪ Promover el funcionamiento de redes educativas con IE. de su entorno inmediato.</li> <li>▪ Promover el cambio institucional a partir de la gobernanza colaborativa del territorio.</li> </ul>	
------------------------	---	--	--

### **3.3.2.4 Relaciones del Modelo**

El modelo interrelaciona como componentes principales a los resultados educativos institucionales, la autoevaluación, el proceso formativo, el trabajo colaborativo y el entorno organizacional. El modelo de carácter complejo funciona a través de un conjunto de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, asociaciones y procesos basados en desempeños y actitudes y que en su dinámica considera la recursividad, lo hologramático, la interdependencia, con un afán de mejora continua para lograr el desarrollo integral del estudiante y el desarrollo de la ciudadanía activa.

### **3.3.2.5 Funciones del Modelo**

Para comprender cómo funciona el modelo se requiere la comprensión de las siguientes cinco concepciones:

#### ***Primera Concepción***

El punto de partida de una gestión educativa efectiva y que maneje adecuadamente el comportamiento organizacional, es decir gestione adecuadamente los desempeños inmersos en el comportamiento organizacional a nivel personal, de grupos y equipos y de toda la organización; además debe empoderarse de la existencia de macrocategorías que se plantean en la propuesta del trabajo de investigación y que son: los resultados educativos institucionales, la autoevaluación con corte autopoietico, el proceso formativo, el entorno organizacional y el trabajo colaborativo. Estos componentes tienen sustento teórico sistémico – complejo y en un modelo de acreditación y que operan a partir de la gestión de los procesos, la interdependencia, lo dialógico, la recursividad organizacional, los desempeños y actitudes y la mejora continua. Luego de alcanzar un nivel de empoderamiento de la comunidad educativa se pueden operativizar otros procesos como la planificación, el liderazgo, el clima institucional, los perfiles de egreso, entre otros.

#### ***Segunda Concepción***

La ventaja competitiva y la gestión educativa eficiente y eficaz a partir del manejo de una cultura de trabajo colaborativo, es determinante en la propuesta. La institución Educativa tiene que apelar a desarrollar sus procesos, eventos, acciones determinaciones y retroacciones en grupo o en equipo. El proceso formativo en las Instituciones Educativas tiene carácter dinámico, por las diversas interacciones que se generan, los actores que

participan, los grupos etarios que forman parte del proceso configuran una realidad educativa distinta en cada momento. En consecuencia, se requiere tener claro los objetivos, la misión y la visión institucional y fundamentalmente al perfil de egreso. En ese contexto la toma de decisiones, la evaluación permanente y la lectura de lo que viene ocurriendo tiene que ser pertinente y oportuna.

### ***Tercera Concepción***

La autoevaluación con corte autopoietico es un componente que va posibilitar la mejora continua y alcanzar resultados educativos expectantes. La autoevaluación que considere la reflexión personal, la evaluación de los grupos y los equipos y de toda la organización. Autoevaluación que debe mirar la efectividad del empoderamiento de la comunidad educativa de los macrocomponentes y de los procesos, eventos, acciones, retroacciones, determinaciones e interacciones; todo ello en términos de desempeños y actitudes.

### ***Cuarta Concepción***

Definir la base del accionar en la Institución Educativa, es decir, el proceso formativo, constituye un macrocomponente, ya que definir la naturaleza del proceso formativo, su planificación, sus propósitos, sus participantes, sus interacciones inmediatas y contextuales, los materiales y recursos necesarios y los resultados que se alcancen determinará el éxito o el fracaso de la gestión educativa.

### ***Quinta Concepción***

La mirada institucional tiene que ir más allá de la formación de los estudiantes, tiene que avocarse al desarrollo del proceso formativo de la comunidad educativa. Se requiere ampliar acciones de involucramiento para la participación de los padres de familia en jornadas y encuentros familiares y consolidar la implementación de acciones formativas a nivel de docentes. La relación con el entorno organizacional es fundamental a partir de determinar que la Institución Educativa es un sistema abierto, posibilitará considerar e incorporar otras variables que potencien y fortalezcan la gestión educativa.

Desde esta concepción la interrelación con otras organizaciones y fundamentalmente con otras Instituciones Educativas puede generar un plus en términos de fortalecer los materiales y recursos necesarios para mejorar el proceso formativo y del fortalecimiento de

las competencias personales y profesionales del talento humano inmerso en la Institución Educativa.

### **3.3.2.6 Validación de la propuesta por juicio de expertos**

El proceso de validación de la propuesta en la modalidad de juicio de expertos, se desarrolló a partir de la identificación de profesionales con experiencia y conocimientos en el área temática de la propuesta; los años de experiencia en el campo, las publicaciones y trabajos relevantes de los expertos. La validación se desarrolló, a través de la técnica de evaluación de contenido, realizando el análisis lógico crítico de la propuesta de gestión educativa, mediante la identificación de categorías recurrentes, la interrelación entre sus elementos y sugerencias que promueve. Además, considerando la claridad y coherencia, la relevancia, factibilidad, innovación e impacto potencial. El proceso de validación y las fichas de validación de los expertos se visualiza en el **Anexo 2 y 3** de la presente investigación.

## CONCLUSIONES

La elaboración del trabajo de investigación permite concluir en lo siguiente:

1. La aplicación de los instrumentos de campo como la observación participante, la entrevista y el análisis de documentos; permitieron elaborar la caracterización en términos de carencias, deficiencias e insuficiencias del comportamiento organizacional a nivel personal, de grupo o equipo y de toda la organización en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva"; además, identificar las categorías científicas a ser abordadas en el marco teórico.

2. La caracterización del objeto de estudio, permitió la estructuración de las bases teóricas y conceptuales, los que posibilitaron la profundización y el manejo del carácter inductivo en el abordaje de la investigación y elaborar la propuesta de gestión educativa basado en un modelo de acreditación para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva" de Cajamarca.

3. El aporte teórico del presente trabajo lo constituye la elaboración de la propuesta de gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, el cual considera el manejo de *macrocategorías* de gestión educativa que son: los resultados educativos, la autoevaluación, el proceso formativo, el trabajo colaborativo y el entorno organizacional. Asimismo, el planteamiento de la *dinámica de gestión educativa* (segundo nivel de desarrollo), gestión por procesos, complejidad, interdependencia, acercamiento dialógico, recursividad organizacional, desempeños y actitudes y la mejora continua. Finalmente, la *dinámica de gestión educativa operativa* (tercer nivel de desarrollo), relacionada a implementar acciones inmediatas para mejorar la gestión educativa y por ende el comportamiento organizacional.

4. En la presenta investigación, la estrategia metodológica fundamental utilizada es el diseño interpretativo que posibilitó caracterizar y comprender el comportamiento organizacional, elaborar la matriz de consistencia cualitativa, matriz de carencias, deficiencias e insuficiencias y las exigencias teóricas del objeto de estudio, a partir de los cuales y con carácter cualitativo y emergente, se plantea la propuesta de intervención sobre la gestión educativa para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva" de Cajamarca.

## **RECOMENDACIONES**

Luego del desarrollo del presente trabajo de investigación se plantea las siguientes recomendaciones:

**1.** La operativización de la presente propuesta teórica de gestión educativa en las Instituciones Educativas del país, fundamentalmente públicas, polidocentes completas y que desarrollen trabajo integrado del nivel primaria y secundaria.

**2.** Su socialización y presentación ante las Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones Regionales de Educación y Ministerio de educación para su análisis, evaluación y posterior aplicación con respaldo normativo en las instituciones educativas del país.

**3.** Considerar en futuras investigaciones las macrocategorías y las concepciones operativas de gestión educativa, y a partir de ello profundizar en aspectos relacionados y que están dentro de la gestión de los resultados educativos, el trabajo colaborativo, el proceso formativo, la autoevaluación y el entorno organizacional, pues actualmente se está abordando las investigaciones en especificaciones que están en el campo de la gestión educativa, pero que no se lo relaciona con estas macrocategorías y concepciones operativas u orientaciones teleológicas que debe tener toda Institución Educativa.

## REFERENCIAS

- Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones*. Latacunga - Ecuador. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://n9.cl/rc6th>
- Aguado, K., Chong, C., & Delgado, R. (2021). *Repensando la gestión educativa. Aspecto clave para gestionar instituciones educativas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alles, M. (2020). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Antúnez, S. (2015). *Una brújula para la dirección escolar*. Ediciones SM. <https://doi.org/https://play.google.com/books/reader?id=eMiIDwAAQBAJ&pg=GBS.PT4&hl=es>
- Arbaiza, L. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Alpha Editorial S.A.
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial . Gestión de la Educación*: <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Bertalanffy, L. (2007). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bicer, C. (2022). *Comentarios y análisis académicos sobre la evolución en finanzas y economía*. Ekin Yayinevi. <https://n9.cl/s6w2d>
- Champoux, J. (2020). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.
- Chang, J., Chow, R., & Woolleyb, A. (2017). Efectos del estatus intergrupales en la búsqueda del estatus intragrupal. *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana*, 139, 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.12.001>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Educación. (2022). *Proyecto Educativo Nacional - PEN 2036*. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12799/6910>
- Emond Montgomery Publications. (2018). *Emond Montgomery*. <https://emond.ca/Emond/media/Sample-chapters/ipgd3-05.pdf>
- Ferrás, X., & Boada, J. (2018). *Cultura Organizacional: Una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas*.

[https://doi.org/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/666969/tesdoc\\_a2018\\_a\\_sens\\_serra\\_jordi\\_cultura\\_organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/666969/tesdoc_a2018_a_sens_serra_jordi_cultura_organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- García, H. (2015). *Modelo de gestión de la calidad para las I.EE públicas peruanas del nivel básico regular. Estudio de caso IE. N°0523*. [Tesis doctoral, Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://n9.cl/tdxg8>
- Geoff, T., Robin, M., & Riggio, R. (2013). *Leading groups: Leadership as a group process*. SAGE, 1-14. <https://doi.org/10.1177/1368430212462497>
- George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2022). *Proyecto Educativo Regional Cajamarca al 2036*. <https://doi.org/https://www.gob.pe/institucion/regioncajamarca/informes-publicaciones/3737040-proyecto-educativo-regional-cajamarca-al-2036-per-deco>
- Hanco, E. (2018). *Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud*. Lima. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://n9.cl/ece89>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Horkheimer, M. (2003). *Teoría crítica*. Amorrortu Editores.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior & Management*. México: McGraw Hill.
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. EDULP.
- Love, L. (2018). Group Cohesion: The Effect of Diversity. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 77-86. <https://n9.cl/6xu98>
- Luhmann, N. (2002). *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana A.C.
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2021). *Organizational Behavior*. Charlotte: AGE Publishing.
- Macías, L. (2017). *El comportamiento orientado a los grupos de interés desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa y su efecto en el desempeño empresarial*. Vigo. [Tesis doctoral, Universidad de Vigo]. Repositorio institucional de la Universidad de Vigo. <https://n9.cl/zi3rd>
- Maturana, H., & Varela, F. (2019). *De máquinas y seres vivos Autopoiesis: La organización de lo vivo*. Titivillus.
- Melendez, A. (2018). *Comportamiento organizacional y satisfacción laboral*. Lima.

- Miguel, J., Garay, L., & Hinostroza, Y. (2021). *El comportamiento organizacional en la gestión educativa pública: retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano*. México: Revista científica multidisciplinar.
- MINEDU. (2021). Lineamientos para la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica. Lima, Perú.
- MINEDU. (2022). *Plan Estratégico Sectorial Multianual al 2030 del Sector Educación*.  
<https://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM%20690-2023-minedu-pesem-2030.pdf>
- MINEDU. (2022). *Resultados de la evaluación nacional de logros de aprendizaje*. Lima.
- MINEDU. (2023). *Guía de gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Lima.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- ONU. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- OpenStax. (2019). *Organizational Behavior*. Texas: XanEdu Publishing Inc.
- Paredes, K. (2019). *“Estrategia de gestión, conciencia humana, Incremento de la transparencia a través de la rendición de cuentas, escucha a los actores educativos, liderazgo compartido para mejorar el comportamiento organizacional”*. Tarapoto. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://n9.cl/ece89>
- Polo, M., & Sánchez, J. (2022). *La gestión directiva*. Colombia: Editorial Unimagdalena. Universidad del Magdalena.
- Ramirez, C. (2016). *Fundamentos de la administración*. ECOE Ediciones.
- Ramirez, S. (2014). *Perspectivas en las teorías de sistemas*. Universidad Autónoma de México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México.
- Roberts, S., Ho, A., & Gelman, S. (2019). The Role of Group Norms in Evaluating Uncommon and Negative Behaviors. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(2), 374-387. <http://dx.doi.org/10.1037/xge0000534>
- Rodríguez, A., & Sánchez, J. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares. Transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Colombia: Editorial Unimagdalena.
- SINEACE. (2016). *Modelo de acreditación para instituciones de educación básica*. Lima.
- Sunción, A. (2019). *Análisis cualitativo de la gestión educativa en las instituciones multigrado del distrito de Cura Mori*. Piura. [Tesis de Maestría, Universidad César

Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.  
<https://n9.cl/4m55w>

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

UNESCO. (31 de octubre de 2023). *UNESCO educación-management*.  
<https://www.unesco.org/es/education-management>

University of Minnesota. (2017). *Organizational Behavior*. Minneapolis: LIBRARIES PUBLISHING.

Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: Routledge.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Matriz de consistencia cualitativa*

Ámbito temático	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Categorías y subcategorías
<b>Comportamiento organizacional</b>	Se observa el deficiente comportamiento organizacional evidenciado en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca; por parte de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; a nivel individual, de grupos y equipos y de toda la organización; lo que hacen que se haya tornado en una institución estática, donde cada uno de los actores despliegan esfuerzos unitarios y poco efectivos; trayendo como consecuencia	¿Cómo puede caracterizarse el comportamiento organizacional imperante en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca?  ¿Cómo se puede mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Santa Beatriz de Silva” de Cajamarca?	Elaborar una Propuesta de Gestión Educativa, basada en un Modelo de Acreditación, que permita mejorar el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva" de Cajamarca.	Caracterizar el comportamiento organizacional a nivel personal, de grupo o equipo y de toda la organización en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".  Estructurar un marco teórico que posibilite, el análisis crítico de las deficiencias, insuficiencias e ineficiencias encontradas sobre el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".  Elaborar una propuesta de gestión educativa basada en un modelo de acreditación, que permita mejorar el comportamiento organizacional en	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad</li> <li>- Las actitudes</li> <li>- Percepción</li> <li>- Aprendizaje individual</li> <li>- Motivación</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Manejo del estrés</li>   <li>- Grupos y equipos</li> <li>- Liderazgo en los grupos</li> <li>- Normas de grupo</li> <li>- Estatus en el grupo</li> <li>- Cohesión del grupo</li> <li>- Toma de decisiones en equipo</li> <li>- Comunicación</li> </ul>

<p><b>Gestión educativa</b></p>	<p>que la gestión educativa se torne ineficiente.</p>			<p>la Institución Educativa "Santa Beatriz de Silva".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humano</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Cambio organizacional</li>   <li>- Dinámica de la gestión educativa</li> <li>- Prospectiva estratégica</li> <li>- La gestión educativa y el proceso formativo</li> </ul>
---------------------------------	---	--	--	---	---

## Anexo 2

### Validación de la propuesta de intervención por juicio de expertos

#### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

##### 1. Objetivo

Realizar la evaluación de contenido, mediante la técnica de juicio de expertos de la propuesta de intervención: **Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”**.

##### 2. Definición de criterios e indicadores

El instrumento de validación, se elaboró teniendo en cuenta las categorías que están presentes en el estudio de investigación, de la misma forma, se establecieron criterios orientados a evaluar la claridad y coherencia, la aplicabilidad y la innovación de la propuesta; a partir de los cuales se elaboraron los indicadores para realizar la evaluación, como se muestra en la siguiente tabla.

N°	CRITERIOS	INDICADORES
1	Claridad y coherencia	Lenguaje preciso y consistencia interna de la propuesta
2	Aplicabilidad	Factibilidad de implementar en el contexto real
3	Innovación	Novedad y aportes a la mejora del proceso educativo

##### 3. Escala de valoración para evaluar la propuesta

El planteamiento de criterios permitió definir la escala de valoración, estableciendo varios niveles que van desde 1 hasta 4 (nivel máximo).

N°	CRITERIOS	NIVEL DE VALORACIÓN			
		1 Inaceptable	2 Deficiente	3 Suficiente	4 Bueno
1	Claridad y coherencia				
2	Aplicabilidad				
3	Innovación				

### Anexo 3

Fichas de validación de la propuesta y constancias de juicio de expertos

## FIDE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 1. DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**1.1 Título:** Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”.

**1.2 Investigador:** Eduardo Ramos Cueva

### 2. DATOS DEL EXPERTO

CATEGORÍA	EXPERTO PROFESIONAL		
APELLIDOS Y NOMBRES	ALFARO BARRANTES MIGUEL	NACIONALIDAD	PERUANA
GRADO ACADÉMICO	DOCTOR	AÑOS DE EXPERIENCIA	
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO		

### 3. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

N°	CRITERIOS	NIVEL DE VALORACIÓN			
		1 Inaceptable	2 Deficiente	3 Regular	4 Bueno
1	Claridad y coherencia				x
2	Aplicabilidad				x
3	Innovación				x

### 4. OBSERVACIONES A LA PROPUESTA

---

---

## CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Dr. Miguel Alfaro Barrantes, docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, certifico que realicé el juicio de experto, con la finalidad de realizar la validación de la propuesta de: **Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”**, elaborado por Eduardo Ramos Cueva, como parte de su investigación para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención en: Gerencia Educativa Estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

Lambayeque 13 de junio de 2024.



---

FIRMA

## FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 1. DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**1.1 Título:** Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”.

**1.2 Investigador:** Eduardo Ramos Cueva

### 2. DATOS DEL EXPERTO

CATEGORÍA	EXPERTO PROFESIONAL		
APELLIDOS Y NOMBRES	RIOS RODRIGUEZ MARTHA	NACIONALIDAD	PERUANA
GRADO ACADÉMICO	DOCTORA	AÑOS DE EXPERIENCIA	25
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO		

### 3. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

N°	CRITERIOS	NIVEL DE VALORACIÓN			
		1 Inaceptable	2 Deficiente	3 Suficiente	4 Bueno
1	Claridad y coherencia				x
2	Aplicabilidad				x
3	Innovación				x

### 4. OBSERVACIONES A LA PROPUESTA

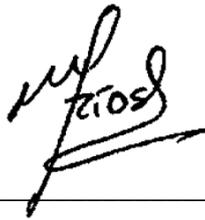
---

---

## CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Martha Ríos Rodríguez, con DNI 16655814, docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, certifico que realicé el juicio de experto, con la finalidad de realizar la validación de la propuesta de: **Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”**, elaborado por Eduardo Ramos Cueva, como parte de su investigación para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención en: Gerencia Educativa Estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

Lambayeque 14 de junio de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Ríos', is positioned above a horizontal line.

FIRMA

## FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 1. DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**1.1 Título:** Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”.

**1.2 Investigador:** Eduardo Ramos Cueva

### 2. DATOS DEL EXPERTO

CATEGORÍA	EXPERTO PROFESIONAL		
APELLIDOS Y NOMBRES	FERNANDEZ VASQUEZ EVERT JOSE	NACIONALIDAD	PERUANO
GRADO ACADÉMICO	MAGISTER	AÑOS DE EXPERIENCIA	
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO		

### 3. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

N°	CRITERIOS	NIVEL DE VALORACIÓN			
		1 Inaceptable	2 Deficiente	3 Suficiente	4 Bueno
1	Claridad y coherencia				x
2	Aplicabilidad				x
3	Innovación				x

### 4. OBSERVACIONES A LA PROPUESTA

---

---

## CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Evert José Fernández Vásquez, con DNI 16690483, docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, certifico que realicé el juicio de experto, con la finalidad de realizar la validación de la propuesta de: **Gestión educativa, basado en un modelo de acreditación, para mejorar el comportamiento organizacional en la IE. “Santa Beatriz de Silva”**, elaborado por Eduardo Ramos Cueva, como parte de su investigación para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención en: Gerencia Educativa Estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

Lambayeque 14 de junio de 2024.

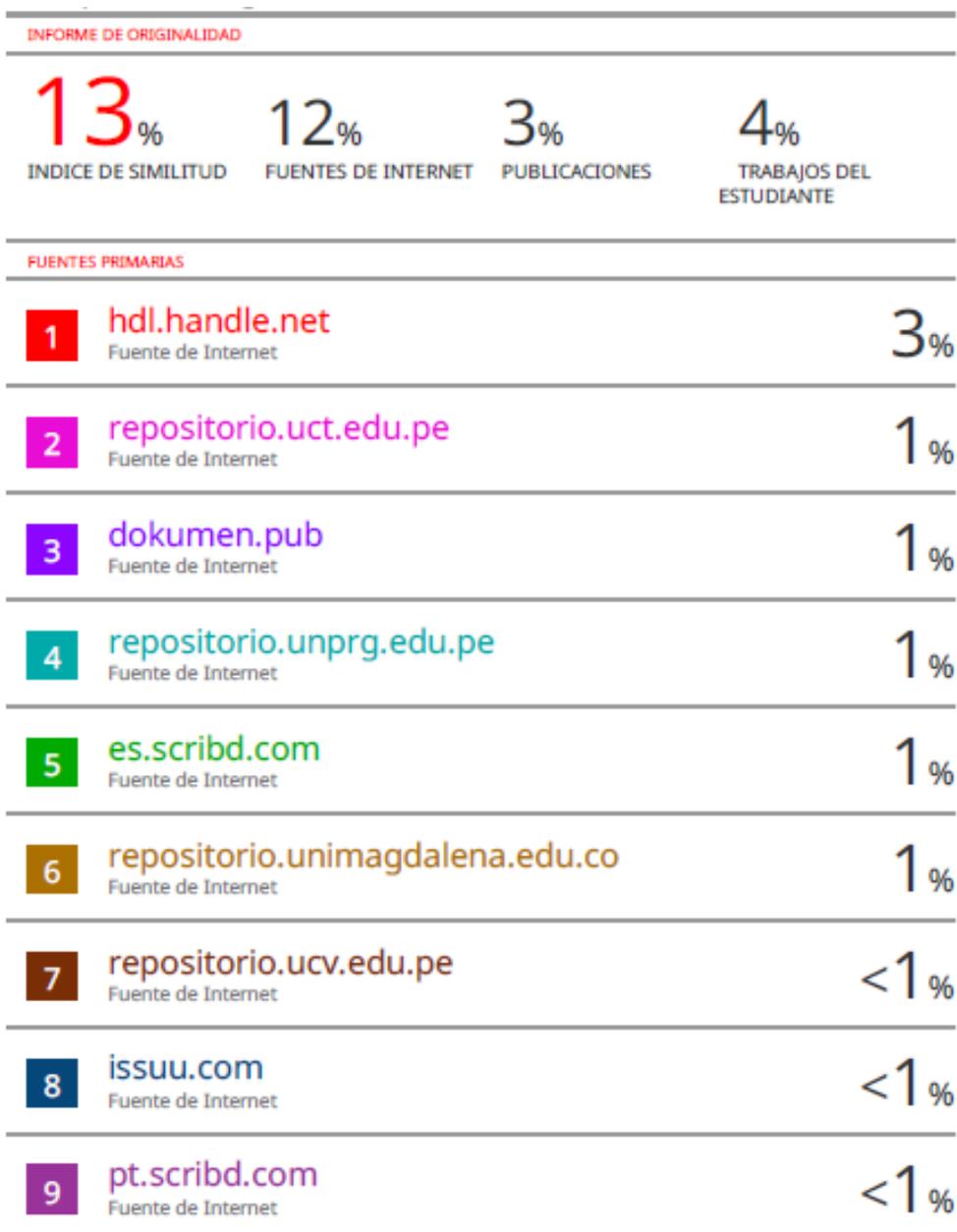


---

FIRMA

## REPORTE AUTOMATIZADO DE SIMILITUD

GESTIÓN EDUCATIVA, BASADO EN UN MODELO DE ACREDITACIÓN PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA IE. "SANTA BEATRIZ DE SILVA"



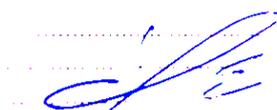
10	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	fundacionkoinonia.com.ve Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
20	documentop.com Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
23	Davila, Jose Luis Vargas. "Agendacion y Formulacion De La Politica De Gestion Educativa Descentralizada En El Sector Educacion: Actores, Factores y Dinamicas Intervinientes Entre 2011 - 2016.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
24	Vargas Vasquez, Delia Mercedes. "Gestion Pedagogica del Trabajo Docente a traves de Grupos Cooperativos.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
25	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://biblioteca.upec.edu.ec">biblioteca.upec.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.sunass.gob.pe">www.sunass.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	

		<1 %
29	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
30	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.una.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
35	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
38	Submitted to Universidad de Sevilla Trabajo del estudiante	<1 %

39	<a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://www.minem.gob.pe">www.minem.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://www.powershow.com">www.powershow.com</a> Fuente de Internet	<1 %
43	Irene Monsonís Payá. "Actors' Engagement in Monitoring and Evaluation Mechanisms for Responsible Research and Innovation: an Explorative Study of the AHP Technique", Universitat Politecnica de Valencia, 2023 Publicación	<1 %
44	<a href="http://alfa.minedu.gob.pe">alfa.minedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.uv.mx">www.uv.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
46	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 31 (2015)", Brill, 2017 Publicación	<1 %
47	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %

48	<a href="http://ciencialatina.org">ciencialatina.org</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://roderic.uv.es">roderic.uv.es</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://www.planetavalle.org">www.planetavalle.org</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://biblioteca.mineduc.cl">biblioteca.mineduc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://repositorio.uasb.edu.bo:8080">repositorio.uasb.edu.bo:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.fundacionmamonal.org">www.fundacionmamonal.org</a> Fuente de Internet	<1 %
54	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
55	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://mundoentrenamiento.com">mundoentrenamiento.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. Julio César Sevilla Exebio

DNI. N° 17407478

Asesor



## Recibo digital

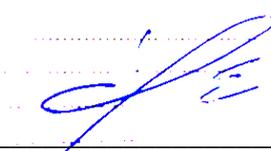
Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Eduardo Ramos Cueva  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Propuesta de gestión educativa  
Nombre del archivo: TESIS-Eduardo\_Ramos\_Cueva\_1.pdf  
Tamaño del archivo: 1.13M  
Total páginas: 107  
Total de palabras: 26,658  
Total de caracteres: 156,744  
Fecha de entrega: 29-nov.-2023 09:09a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2241931770



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
DNI. N° 17407478  
Asesor