



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



## **ESCUELA DE POSGRADO**

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN EL PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL  
ISEP “QUILLABAMBA” DEL CUSCO 2009.

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA

AUTOR:

BACH. ELOY ZENÓN FLORES QUISPE

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2014



## **DEDICATORIA**

A mis hermanos: Víctor, Rogelio, Jaime, Elizabeth, Alcides, Miriam e Ivan por su apoyo moral en estas circunstancias y en forma especial a Yanet por su amor e invaluable apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo reconocer los aportes e ideas importantes que fueron proporcionados oportunamente por los docentes de escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” y los colegas del Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba”.

## **RESUMEN**

La cultura organizacional es un fenómeno que no es ajeno al contexto social, económico y político de este momento histórico. Las instituciones educativas no están fuera de esa crisis, por lo tanto se ve afectada por problemas como la interrelación entre los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, es decir, con todos los miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación realizada en el Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, sobre las dificultades en la cultura organizacional y de convivencia entre los docentes de la institución educativa, agudizada por los problemas de nuestra sociedad que vive actualmente y que se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación e insultos que originan un resquebrajamiento la cultura organizacional y por ende afecta a los procesos de gestión.

La investigación nos presenta estrategias de gestión basada en el planeamiento estratégico para mejorar la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, que constituyen un elemento importante que contribuye mejorar los procesos de gestión.

El modelo con el soporte del planeamiento estratégico permitió diseñar tres talleres, que, planificados en forma lógica y metodológica, supera el problema de la cultura organizacional, con la finalidad de que llega a un proceso de gestión institucional eficiente y eficaz en el Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba

.

Palabra clave: Estrategias de Gestión Institucional

## **ABSTRACT**

Organizational culture is a phenomenon that is no stranger to social, economic and political context of this historical moment. Educational institutions are not out of this crisis therefore is affected by issues such as the relationship between students, teachers, administrators and parents, i.e. , with all members of the educational community .

This research conducted at the Higher Institute of Public “Quillabamba”, the difficulties in organizational culture and coexistence among teachers in the school, exacerbated by the problems of our society who currently lives and is manifested in unequal treatment indifference, marginalization, discrimination and insults that cause a breakdown organizational culture and thus affects the management process.

The research presents management strategies based on strategic planning to improve organizational culture in the Higher Institute of Public “Quillabamba” , which constitute an important element that helps improve management processes .

The model with the support of strategic planning allowed design three workshop, logically planned and methodical way, overcomes the problem of organizational culture, with the aim of reaching an efficient and effective process of corporate management in the Higher Institute of Public “Quillabamba”

.

Keyword: Institutional Management Strategies

## ÍNDICE

	Págs.
Resumen	
Abstract	
Introducción	
CAPÍTULO I:	
1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	1
1.1 Ubicación .....	1
1.2 Análisis Histórico Tendencial del Objeto de Estudio.....	9
1.3 Características del objeto de estudio .....	18
1.4 Metodología .....	22
CAPÍTULO II:	
2.0 MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 La Cultura Organizacional. (SCHEIN, 1985). .....	25
2.2 La Teoría del Desarrollo Organizacional (ROBBINS, 1991). .....	29
2.2.1 El Desarrollo Organizacional como Proceso .....	32
2.2.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	35
2.2.3 Valores del Desarrollo Organizacional .....	36
2.2.4 Implicaciones del Desarrollo Organizacional .....	37
2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional .....	41
2.4 Teoría de Sistemas de Chester Barnard .....	43
2.5 La Teoría del Planeamiento Estratégico .....	48
2.5.1 La Planificación Estratégica .....	49
2.5.2. Características de la Planificación Estratégica .....	50
2.6. Modelos de Gestión Educativa.....	51
CAPÍTULO III:	
3.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	63
3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes.....	63
3.2 Estrategias de Gestión para la Cultura Organizacional .....	70
Conclusiones	
Recomendaciones	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

La planeación educativa no es nueva en el mundo, puesto que existe desde hace 2500 años prueba de ello son los trabajos realizados por Jenofonte con su “Constitución Lacademónica”, posteriormente Platón con la “República”; en esta época ya se vislumbraba la funcionalidad de este proceso. Sin embargo los primeros intentos de planeación educativa, de manera más formal, se elaboraron en 1923 con un primer plan denominado “Plan cinco años de la Unión Soviética”, en el cual se indica que la planeación educativa era determinante para lograr avances sustantivos que se verán reflejados en los cambios que la sociedad estaba manifestando, convirtiéndole así a la ex Unión Soviética en una de las naciones más Avanzadas.

Entre los años 20 hasta el inicio de la II guerra Mundial, la planeación era parte del trabajo que realizaba un administrador educativo, donde se realizaba una planeación fragmentaria, desintegrada y estática, pues sus modelos educativos, no observaban variación significativo que denotaran estar al tanto de los cambios generados.

La actual coyuntura internacional agobiada por la globalización y agudizada por la crítica situación económica en Europa y EE.UU., acelera la descomposición de las organizaciones sociales y altera el clima institucional de los actores, quienes reflejan carencias competitivas para adaptarse a los cambios del entorno educacional, con el fin de garantizar el desarrollo adecuado de sus integrantes, en base a los objetivos de cada escuela, familia, sindicato, etc. “Los seis millones de desocupados en España, exigen replanteamientos en el modelo educativo y en la gestión gerencial de las escuelas y empresas en general”, refiere Rodríguez (2011). También, Ouchi (2009), en Japón, señala “con la ejecución de la teoría Z, se demuestra, que la productividad es más una administración de personas, que de tecnología o finanzas”. Es necesario destacar que este resultado exitoso se sustenta también en la filosofía y cultura de los orientales.

Igualmente, Kiyosaki (2008), como empleado de Xerox, refiere: “tuve que ocuparme de mi propio negocio, comprometiéndome con la empresa, trabajando diligentemente, ganando más, invirtiendo las ganancias en el boom inmobiliario, hasta independizarme y organizar mi propia corporación”. Aspectos que requieren implementarse en los



ámbitos educativos latinoamericanos “donde se promueve la cultura del consumismo, la socialización represiva de los Directores, la autoritaria de los maestros en el aula, con castigos físicos o premios materiales, que rebajan la autoestima de los estudiantes”, señala Tedesco (2010). Estos factores originan el crecimiento de la explotación infantil, los maltratos físicos y psicológicos, abusos sexuales a las adolescentes, agresiones severas a las mujeres e incremento de los portadores de VIH en menores de entre 10 y 20 años.

En el Perú, los resultados muestran un estancamiento en los logros académicos e incremento de la desigualdad, que lamentablemente están unidos al reducido 13% de alumnos que logran buenos aprendizajes en Matemáticas y al 30%, que lo hace en Comunicación, refiere Vegas (2012). Resultados que se relacionan con el deficiente clima institucional en las escuelas, pues se exige *una innovadora estrategia organizacional de cambio, comprometiendo a todos los actores sociales, adecuando la ciencia y la tecnología a los aspectos humanitarios, actuando preventivamente, profesionalizando el trabajo de los maestros e incrementando la efectividad de las escuelas*, argumenta Pérez (2007). Sin olvidar, que esto también requiere resolver problemas estructurales de la escuela y mejorar los procesos comunicativos con los miembros de la sociedad organizada.

En la actualidad, la cultura organizacional se ve resquebrajada en la corporación de los maestros, un reducido número de docentes incorporados a la CPM, trabajan normalmente. “El Comité Nacional de Reconstrucción y Reorientación (Conare) del Sutep, busca dividir al magisterio nacional, agrupa maestros violentistas, tanto por problemas políticos como sociales, como, refiere el procurador Galindo (2012). Esta realidad acentúa los conflictos en la escuela, la divide en perjuicio del normal desarrollo de las actividades educativas.

Estas debilidades afectivas benefician al Estado, que cansado de la politización del magisterio, busca quebrar su numerosa organización, desprestigiarlo con ayuda de los medios de información y enfrentarlo a los padres de familia, acusándolos de la baja calidad educativa en el país. Esto conduce hacia el replanteamiento de la visión de escuela que el país necesita, “surgida del concepto de Escuela Marca Perú, para la diversidad, equidad social y educativa, aprendiendo a vivir en democracia, así como el carácter intercultural de la ciudadanía. Este esfuerzo busca el cierre de brechas en las zonas rurales, comprometiendo a la comunidad en esta red, que es un modelo

organizacional y de gestión articulada con Salud, Midis y Medio ambiente”, resalta Burga (2012). Apparently, resulta una propuesta coherente, pero nadie duda del carácter político y divisionista de quienes echan a caminar esta propuesta, que mantendrá abiertos los conflictos entre el Ministerio de educación y los profesores. Así se agudizan los conflictos y se debilita el clima institucional.

Una atenta observación al ámbito de la investigación y de manera específica a los actores del Instituto Superior Pedagógico Quillabamba, ha permitido identificar las siguientes situaciones problemáticas que se relacionan con el objeto de estudio del presente trabajo de investigación: deficiente clima institucional..

En la observación al desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje, se constata que sólo se promueven contenidos conceptuales como: la historia, instituciones, recursos naturales, familia, fechas de combates y batallas; evitando tocar los temas cotidianos que ocurren en el entorno inmediato, dejando de lado el desarrollo de los aspectos procedimentales y actitudinales, soslayando la reflexión e interiorización de los problemas que se vivencian en el medio ambiente y en la relación social y afectiva con los demás. Además se nota la falta de socialización, afecto y respeto entre los estudiantes, así como la ausencia del maestro en esta relación afectiva que lamentablemente no se refleja en el aula y que permite la individualidad, egoísmo y falta de solidaridad entre los compañeros.

En las relaciones entre los docentes se comprueba el distanciamiento, recelo y animadversión entre ellos, originados por la promoción interna, discusiones triviales entre los de primaria y secundaria, posiciones heterogéneas en la aplicación del constructivismo, aspectos que generan controversias y tergiversan la verdadera misión del docente en el aula. En cuanto al trabajo grupal, se observa que el clima emotivo no se refleja en el tema que trabajan; porque no comparten ideas, ni consiguen explotar la empatía durante sus conversaciones, no desarrollan la solidaridad, la colaboración hacia aquellos que no comprenden; pues sólo les interesa competir entre ellos, resaltando el egoísmo, la soberbia en la realización de las tareas.

En relación con la Dirección se nota el distanciamiento con los docentes, destacándose la jerarquía, pero la ausencia de liderazgo, porque las relaciones resultan tirantes y la reflexividad se encuentra ausente durante todo los procesos comunicativos, administrativos y académicos entre los actores. En la conversación con las madres de familia, que siempre acompañan a sus hijos a la escuela, se refleja la desconfianza hacia el Director y el escaso entendimiento con los profesores, por eso, les cuesta trabajo desarrollar las normas conductuales que ellos exigen; además se

muestran permisivos porque aceptan el desorden, fastidio, aburrimiento y relajo, en que caen con frecuencia sus hijos, aduciendo que son cosas propias de sus edades, cuando en el fondo buscan evitar problemas y los dejan hacer lo que quieren. También confirman que a veces los castigan físicamente, utilizando correas, manotazos, pellizcos o jalones de orejas. Además reconocen que no colaboran con la educación de sus hijos, faltan a las citaciones o entrevistas periódicas programadas, recargan a la Escuela la formación de sus hijos, se descuidan de ellos, recurren al castigo físico para ser obedecidos y a veces prefieren mostrarse condescendientes o permisivos, originando el desorden en casa.

Los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes, que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos que, en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también porqué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Tamaño propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

La generación de una cultura organizacional favorable, óptima donde cada agente educativo se interrelacione sin dificultades y desterrando cualquier atisbo de violencia institucional generará a su vez la conformación de toda una cultura institucional.

La cultura organizacional de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima favorable de una institución educativa que busque solucionar la problemática en torno a las relaciones interpersonales y la convivencia de la comunidad educativa.

La propuesta Instituto Superior Pedagógico Quillabamba, requiere de una orientación en base a un modelo de gestión que posibilite superar las dificultades que se presentan en las relaciones interpersonales así como las de convivencia cotidiana, permitiendo que se destierre la violencia común y se opte por mediar aquellas barreras que impiden fortalecer el clima organizacional.

Es muy difícil que un modelo de gestión abarque toda la gestión institucional, pues cada institución es un mundo. Lo que tiene de interesante un modelo es su flexibilidad de acuerdo con la caracterización que se hace de la institución; cada una tiene prioridades y áreas de oportunidad para mejorar que son claves y que van a permitir potenciar su trabajo pedagógico hacia objetivos y metas acordadas: mejoramiento de la dimensión académica, desarrollo de la comunidad, de la convivencia, de la solución de conflictos, de la participación en el ámbito de comunidad, y en ese sentido es importante ver el modelo como una herramienta gerencial, que establece áreas de oportunidad sobre las cuales se va a concentrar la comunidad educativa y que debe dar las pautas para sostenerlo en el tiempo, con trabajo a mediano y largo plazo.

Vivimos en un mundo globalizado en donde las diferencias son cada vez más cortas, las distancias aminoran los resultados y las personas conviven en forma pacífica y llevadera permitiendo que su práctica social sea duradera y no efímera.

Los docentes, preocupados por esta situación que vivimos hoy en día, quieren además ocuparse de ella. Y es por eso que necesitan de un Modelo de Gestión que posibilite optimizar el clima institucional y posibilitar no una mirada parcial, sino comprendiendo

el contexto social en el que justamente hoy nos toca vivir. Así mismo, favorecer la reflexión a partir de una mirada crítica sobre los problemas cotidianos de la vida escolar y revisar las prácticas pedagógicas, a efectos de encontrar estrategias de trabajo que ayuden a la convivencia y mejorar el clima institucional.

Todas estas situaciones problemáticas conducen al estudio y análisis de los aspectos relacionados con una deficiente cultura organizacional, ya que la mayoría de los psicopedagogos actuales coinciden en reconocer que son diversos y múltiples los factores que influyen en el normal funcionamiento de las instituciones educativas; inclusive reconocen que la educación no sólo compete a la escuela, como institución social, ni a los docentes como profesionales; sino que es una tarea conjunta, donde todas las fuerzas activas de la sociedad deben participar.

El **problema** que dio origen al presente trabajo, se formuló de la siguiente manera: Se observa en el proceso de gestión del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba una deficiente cultura organizacional, lo que genera dificultades en el proceso de gestión educativa; cuyo **objeto de estudio** es, el proceso de gestión en Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba.

El presente trabajo de investigación, se justifica plenamente, porque permite el mejoramiento de la gestión institucional a través de estrategias de gestión; aspecto importante que contribuye en la formación académica de los estudiantes, en el enlace entre escuela y sociedad, permitiendo el fortalecimiento de los procesos formativos y la consolidación de las competencias, que redundan en el desempeño profesional de los docentes y en las futuras prácticas laborales de los estudiantes.

En la significación social, la presente investigación aporta la construcción de relaciones significativas, compartiendo informaciones, discutiendo alturadamente, confrontando opiniones, siendo tolerante con las ideas semejantes y contradictorias, asumiendo posiciones sólidas, afectivas y efectivas; sistematizando temas, consensuando vías lógicas para la resolución de problemas actuales y futuros, en el aula, en la familia o en la comunidad. Consecuentemente, a través del programa propuesto se evita el individualismo, pasividad, facilismo o repetición de las posiciones interesadas o manipuladoras; por eso se promueve el cuestionamiento de los aspectos políticos, sociales y culturales que afectan el desarrollo de la educación y de la sociedad en general.

La investigación realizada, potencia los lineamientos de la corriente constructivista,

considerando como eje fundamental del proceso educativo a los estudiantes, quienes con la ayuda mediadora y orientadora del docente, desarrollan habilidades intelectuales y afectivas, que permiten descubrir intencionalidades, formular hipótesis, interpretar ideas y deducir los propósitos informativos en los autores; asimismo se postula el mejoramiento del clima institucional entre los actores jerárquicos y los gestores del conocimiento en las aulas.

El **objetivo** general fue; diseñar estrategias de gestión basadas en el planteamiento estratégico para desarrollar la cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba con la finalidad de mejorar los procesos de gestión Institucional

Cuyos **objetivos específicos** se delinearon como: 1.- Diagnosticar a través de una encuesta la cultura organizacional que se vivencia entre los actores del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba. 2.- diseñar estrategias de gestión basado en la teoría del planteamiento estratégico, con el fin de mejorar la cultura organizacional entre los actores educativos y 3.- Proponer actividades pedagógicas para mejorar la cultura organizacional.

El **campo de acción**, pertenece a las estrategias de gestión para la cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba.

La **Hipótesis**, que defiende el presente trabajo es: si se diseñan estrategias de gestión basadas en el planteamiento estratégico para desarrollar la cultura organizacional, entonces se mejoran los procesos de gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos: El primer capítulo contiene los elementos sustantivos de la investigación científica que son: el análisis del objeto de estudio; ubicación; la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características o manifestaciones del problema y la descripción de la metodología, luego de culminada la investigación.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas que permita una comprensión conceptual del problema de estudio.

El tercer capítulo, se inicia con los resultados de la investigación en función a las variables de estudio, se describen los cuadros estadísticos, resaltando los porcentajes significativos en cuanto a las características dela cultura organizacional, así mismo, se presenta la propuesta de estrategias de gestión.

Se culmina el trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; y las recomendaciones referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte de la práctica educativa de los docentes y si fuera posible aplicarlas en todas las áreas de aprendizaje y finalmente se presenta la bibliografía y los anexos.

EL AUTOR

## CAPÍTULO I

### 1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1.- Ubicación

El presente trabajo de investigación se realiza en el Instituto Superior de Educación Público de Quillabamba, ubicado en la provincia de LA Convención en el departamento Cusco, que es precisamente una región con una rica diversidad cultural y turística.

La provincia de La Convención en el departamento de Cusco, fue creada por ley el 25 de julio de 1857, en conmemoración a La Convención nacional de Huancayo, llevada a cabo en esa ciudad en el año de 1855. La mencionada norma legal determinó la jurisdicción de su territorio, tomando como punto principal la Villa de Santa Ana que en los albores de la creación de la Provincia de La Convención. En el distrito de Santa Ana, los benefactores propietarios de haciendas en aquel entonces Don Nicanor Larrea y Don Martín Pió Concha, un 20 de Junio de 1881, determinaron la donación de terrenos para la formación de la actual ciudad de Quillabamba. Tal hecho, dio origen a la promulgación de la ley N° 2890 del 29 de Noviembre de 1918 elevando al pueblo de Quillabamba a la categoría de Villa, declarándola Capital de la Provincia de La Convención. El propósito se patentizó con las rubricas de los legisladores: Don Aurelio Arnao, Segundo Vicepresidente del Senado, Don Juan Pardo, Don Miguel D. Gonzáles, y la del Diputado Secretario Santiago D. Parodi, refrendada con la firma del Presidente de la República Don Mariano Ignacio Prado.

Los estudios geográficos sitúan a la provincia de La Convención a 10°-45' de latitud Sur entre 72° y 74° de longitud Oeste en relación al Meridiano de Greenwich. Debido a la influyente gravitación de la Cordillera Oriental de Los Andes tienen un clima variado en general, por sus diferentes pisos ecológicos que va desde caluroso y húmedo en la selva bajo el Pongo de Maynique, hasta fríos intensos y secos en las alturas de Santa Teresa y Vilcabamba. Durante el verano la provincia tiene la particularidad de ser lluviosa. Dentro de la división administrativa, la Provincia de La Convención cuenta con diez distritos: Santa



Ana, Echarati, Huayopata, Occobamba, Vilcabamba, Maranura, Santa Teresa, Quellouno, Quimbiri y el recién distrito de Pichari.

La provincia cuenta con excelentes tierras que la ubican dentro de las zonas más altamente productivas en el país; entre sus principales productos está el café cuya calidad es reconocida en los mercados internacionales por su delicado aroma e incomparable sabor. La Convención en cuanto a producción está situada en lugar expectante dentro del territorio nacional debido a ello viene a constituir el principal eje económico de nuestra región. Otros productos tradicionales en orden de productividad y aporte económico son: el cacao, el achiote, el maní, el té y la coca, el producto cuyo uso tradicional, viene siendo de controversia entre el campesinado defensor de la sagrada hoja y los organismos del gobierno que incursionan en la zona a atreves de programas alternativos de desarrollo que pretende erradicar su cultivo. En la provincia de La Convención se producen exquisitas y variadas frutas; y a pesar de estar situada en la cabecera de la selva, también se produce la papa, maíz, habas, cebada y trigo, entre otros, debido a que tiene grandes extensiones de serranía, como en el distrito de Vilcabamba, lo cual la hace a la vez productora de ganado vacuno.

Las vías de comunicación son el aspecto más clamoroso del que adolece la Provincia de La Convención y más aún desde el año de 1998 a raíz del fenómeno climático del Niño que produjo grandes desprendimiento de hielo del macizo del nevado del Salkantay lo cual ocasiono el embalsamiento y distrito Santa Teresa que arraso con la red vial del ferrocarril. Las dos únicas vías de acceso a la Provincia son por carretera, Cusco-Ollantaytambo-Quillabamba con una sinuosa y estrecha carretera de 269 Km., vías troncales que no cuenta con la debida atención de parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones En cuanto red vial dentro del territorio convenciano esta une a los distritos de Huayopata, Vilcabamba, Maranura, Echarati, Quellouno, Occobamba y recientemente el tramo construido en emergencia hacia el distrito de Santa Teresa.

En los actuales tiempos, el pueblo convenciano, vive con la esperanza que se concrete el ofrecimiento del gobierno en dotar de una moderna

carretera Ollantaytambo – Quillabamba consignada en la Ley de Promoción a la inversión en la Amazonia.

El servicio de transporte de pasajeros hacia la ciudad de Quillabamba, se presta a través de diversas empresas dedicadas a esta actividad, las que cuentan con oficinas en el Terminal terrestre de nuestra capital

Con respecto a la infraestructura hotelera, Quillabamba cuenta con empresas que tienen la capacidad suficiente, con los servicios que satisfacen al turista por sus adecuadas y cómodas instalaciones, hoteles y hostales de dos y tres estrellas que gracias al esfuerzo empresarial dan las posibilidades de grata permanencia a quienes visitan la ciudad del eterno verano.

La provincia de La Convención, por su situación geográfica, por la altitud con respecto al nivel del mar y por su extensión territorial tiene características excepcionales para el turismo de descanso, para el de recorrido histórico así también como para el de aventura. Su con temperaturas entre 18°C a 25°C y 36°C a 38°C y su paisaje maravilloso son excelentes factores para el turismo en general. El legado histórica dejado por la cultura Inka en el último reducto del Inkario, en el distrito de Vilcabamba, son un atractivo importante para quienes les gusta de este tipo de actividad. Otra de las atracciones del turismo ecológico, debido a que la provincia cuentas con una variada y exuberante vegetación de belleza. En cuanto al turismo de aventura, las condiciones geográficas caracterizadas por las montañas, ríos y llanuras ofrecen a la práctica de esta actividad grandes opciones. Para el turismo cultural, el visitante tiene la oportunidad de apreciar la belleza de las ruinas del imperio incaico, y en su recorrido por la selva baja, en las comunidades nativas, los usos y costumbres de su folklore y artesanía.

Capital de la provincia de La Convención, conocida como la ciudad del eterno verano es un lugar de clima agradable cálido y húmedo; su gente es hospitalaria, alegre y encantadora. La acogedora ciudad está rodeado por los ríos Chuyapi y Vilcanota, y por verdosos e imponentes cerros, observándose hasta el Sur el nevado de del Salkantay. Quillabamba tiene una fluida actividad comercial y cuenta con las comodidades necesarias para una agradable estadía. Sus calles y plazas colmadas de verdor guardan innumerables

recuerdos e historia, y siempre serán fuente de inspiración y atracción para el visitante. En el mes de junio sus fiestas son muy alegres y entusiastas invitando al visitante a un obligado retorno. Destacan entre sus fiestas el festival de Sambaray, La Serenata a la provincia, el Reinado del café, las danzas y demás actividades

A pocos minutos de la ciudad de Quillabamba, en el encuentro del río Vilcanota y del río del mismo nombre se encuentra en el Balneario de Sambray, uno de los mayores atractivos turísticos de la ciudad. El bello paisaje natural, el agradable clima de temperaturas calidas en diferentes épocas del año son las delicias de pasar horas y días de placentero descanso Sambray cuenta con ambientes para la práctica del deporte con servicios de restaurants que hacen posible la prolongada permanencia del visitante

Las Siete Tinajas se encuentra ubicado en el distrito de Echarati, a 25 km. de la ciudad de Quillabmba, su clima es un tanto cálido, rodeado de una vegetación ardua, Este Recurso paisajístico, constituido por una caída de agua natural que a través del tiempo labró la roca madre, formando posas naturales asemejando tinajas.

Es una de las atracciones en el distrito de Maranura aproximadamente a treinta minutos de la ciudad de Quillabamba. En la senda hacia este imponente rocoso se atraviesan plantaciones de cultivos de café la catarata tiene una caída de agua de aproximadamente setenta metros de altura, que por la fuerza produce fuertes estruendos.

La caprichosa geografía de nuestra provincia nos ofrece sorprendentes atractivos naturales, inclusive muy pocos conocidos por los propios habitantes de nuestra zona; uno de ellos es el Cañón de Mesa Pelada en la localidad de Torontoy, Valle de Huayanay. Toda esa localidad casi situada en selva virgen.

Llamado también Vitcos, en la cumbre del mismo nombre se halla una ciudad con una enorme plaza rectangular divisándose 206 edificios semidestruidos, andenes el conjunto ocupa un área aproximada de 03 hectáreas agrícolas, manantes, canales de irrigación, para conocer este complejo agrícola es necesario trasladarse con equipo de camping y acémilas desde la población de Santa María, el material empleado en su construcción es la piedra.

Es conocido también como Yurac Rumi, se describe como un gran centro ceremonial al dios "p'unchao" (día), este monumento arqueológico consta de: una roca central de forma irregular, pacchas ceremoniales, baños litúrgicos, una plaza al lado de la roca central y otra al lado, una calle y un grupo de andenerías, en el llano vestigios de habitaciones todas edificadas en piedra

El monumento arqueológico está asentado en un área aproximada de 12 hectáreas, todas las edificaciones están hechas de piedra, describiendo se aprecia una población, calles, grupo de andenes, se aprecian qosqos, qoloas, y demás construcciones diseminadas en el área.

El Instituto Superior de Educación Público Quillabamba, inicia su vida institucional por gestión de autoridades e instituciones representativas de nuestra ciudad, el año de 1990 creado por D.S. N° 02-90-ED. Con las especialidades de: Educación Secundaria mención Agropecuaria y Educación Primaria.

Muchos son los directores que pasaron por la Dirección del instituto entre ellos: Prof. Víctor Alejandro Mejía Echegaray, Prof. Víctor Lechuga Pardo, Prof. Vilma Mora García en cuya gestión se adjudicó el terreno y construcción de su actual y moderno local. También fueron directores el Prof. Jorge Castilla Aranibar, Prof. Valentina Mamani Apaza, Prof. Carmen Salinas García, Prof. Wilfredo Palomino, Prof. Marcela Pinto Chacón, Prof. José García Ccahuata, Prof. Antenor Gamarra Orué, Lic. Jaime ESCOBAR CLAROS, Lic. Eloy Zenón FLORES QUISPE y actualmente como Director General, se encuentra el Lic. Jaime ESCOBAR CLAROS.

Actualmente vienen funcionando las carreras Tecnológicas en mérito a la Resolución N° 0077-2009-ED, con las especialidades de Computación e Informática y Contabilidad. En el presente año se viene trabajando en la

ampliación de más carreras profesionales Tecnológicas-Pedagógicas acordes a la realidad de nuestra provincia. También la Institución cuenta con Filiales en los Distritos de Maranura, Santa Teresa, Quellouno, Nuevo Mundo y Pichari. Actualmente la entidad Educativa viene trabajando al mando de su Dirección en las diferentes actividades académicas, culturales y sociales.

El Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, y la sociedad están estrechamente relacionadas y todo lo que pasa en una tiene reflejo en la otra y viceversa. El problema se presenta en las deficiencias de los aspectos académicos–administrativos y de gestión, se evidencia en la improvisación de actividades, saturación de tareas, bajo rendimiento académico, falta de supervisión y monitoreo, carencia de trabajo en equipo, deficiente manejo de indicadores de evaluación, falta de liderazgo pedagógico, carencia de una política de práctica profesional e investigaciónse realiza de manera rutinaria, llevando asignaturas o unidades didácticas dentro del Plan de Estudios, cargadas de teorías con el único objetivo de que el estudiante aprenda conocimientos, sin llevarlos a la práctica operacional. Por otro lado la condición socio económico y cultural de los estudiantes en el Instituto es variante, porque provienen la mayoría de las provincias y distritos lejanos de la ciudad de Quillabamba, esto influye en la formación profesional.

Las opiniones más comunes o permanentes en el Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, entre estudiantes, docentes y administrativos y que genera permanentemente la problemática son los aspectos académicos y administrativos frente a cómo lo ven dentro y fuera del aula; adicional a ello, la Oficina de Administración, el Centro de Cómputo, personal encargado de recibir y digitar, los mismos docentes y a pesar del temor de los estudiantes.

Existe una mutua desconfianza entre docentes, que no aporta nada nuevo y el estudiante siente temor, no conoce los resultados sobre los aspectos académicos, por ello no ayuda o sirve para poco el instrumento de evaluación.

La nota de trabajos o exámenes, no se entregan a tiempo para regular el proceso de aprendizaje de los estudiantes, sólo al final del semestre se

divulgan las notas, generando con ello un conflicto entre las definidas por el docente y lo que el estudiante espera ser evaluado. La ficha actual separa los aspectos del docente y la asignatura o unidad didáctica, pero en ella no se establece una relación mutua; además de que las preguntas son muy generales y limitan los conceptos a tener en cuenta para ser evaluados por el estudiante. Esto no modifica o cambia la actitud y el comportamiento del docente respecto al estudiante o a otros docentes.

Un problema más sentido y que se presenta a diario, es que los directores de los Departamentos Académicos encargados de aplicar y recolectar los instrumentos de evaluación no definen con claridad e imparcialidad un procedimiento transparente y organizado para aplicar la evaluación a la formación profesional, a través de una eficiente cultura organizacional. Existe el temor de una evaluación como sanción, que no permite revisar los datos y las estadísticas para presentar un plan de mejoramiento en las debilidades que debe mejorar e involucrar a todos los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba.

En este nuevo contexto, los modelos tradicionales de educación resultan ineficaces porque forman a los profesionales sobre la base de una lógica que concibe a los puestos de trabajo como espacios rígidos para los cuales se requiere sólo un conocimiento pedagógico específico.

El Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, es considerado como de baja polivalencia y de empleo desajustado. Las carreras profesionales con una población de docentes y estudiantes tienen una deficiente inserción en el mercado laboral debido a la insuficiente capacitación y eficiencia en el desempeño laboral. En esta perspectiva la formación Profesional Pedagógica debe empezar a rediseñar los planes de estudio en torno a las competencias laborales. Entendiéndose que Productividad, competitividad y sostenibilidad son los nuevos paradigmas que conlleva a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

En el Perú. Mediante la Nueva Ley General de Educación 28044, proponen la evaluación de los docentes en los diferentes niveles y capacitación para

mejorar la calidad de la educación, así como criterios para alcanzar la universalización, la calidad y equidad educativa

En Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, desconocen sobre evaluación del proceso docente educativo de la institución. Esto se debe a que en el Plan de estudios de las carreras profesionales están desactualizadas y no están acorde al avance científico y tecnológico de la educación, el diseño curricular no está acorde a la realidad, local, región y nacional.

El desencuentro existente entre la oferta educativa y la demanda social y productiva constituye uno de los principales problemas estructurales del sistema educativo del Perú. Es decir, existe un fuerte desencuentro entre las capacidades que los jóvenes están adquiriendo en sus estudios y los desafíos reales que tienen que enfrentar. A esto se adiciona el hecho de que nuestro país tiene muy altas tasas de desempleo y subempleo.

Este desencuentro, siendo una fuente permanente de frustraciones y problemas sociales, resulta también una oportunidad gigantesca. Esta se encuentra relacionada con la demanda de nuevas modalidades de formación (secundaria y superior), que prepare a los jóvenes para la empleabilidad exitosa, la generación de ingresos, el autoempleo y el desarrollo empresarial. A estos problemas contribuye grandemente el hecho de que en nuestro país y, por ende, en la región, lamentablemente no se impulsa un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación, de los egresados de las diferentes carreras profesionales inmersas en el sistema educativo, mucho menos de la pertinencia de la formación profesional con los requerimientos del mercado laboral. Esto genera un desconocimiento de la eficacia y eficiencia del modelo curricular existente. Tampoco se cuenta con instrumentos de evaluación, lo que conlleva a la imposibilidad de mejoramiento continuo del diseño curricular.

Finalmente, todo ello dificulta la inserción y el desempeño exitoso de los egresados de los institutos superiores pedagógicos de nuestro país en el mercado laboral.

## 1.2. Análisis Histórico Tendencial del Objeto de Estudios

### A. Dimensión Mundial

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina es gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.



Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario i) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y ii) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas<sup>5</sup>. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

#### B. Dimensión Latinoamericana

Los países de América Latina han adoptado recetas de administración concebidas en otros ambientes culturales y en función de intereses económicos y objetivos políticos con frecuencia distintos a los de Latinoamérica.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido

superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re-planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político.

Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno,

pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones. La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

Un primer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión educación en la gestión educativa. La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. Debemos preguntarnos ¿qué es lo educacional en la gestión educacional?” La dimensión educativa – las escuelas y su quehacer aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto – lo educativo - no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión.

En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

En este planteamiento, el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que los principios generales de la gestión pueden ser aplicados sin alteraciones sustanciales. Sin embargo, es difícil abstraer lo que uno puede llamar “procesos educativos”, principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la

educación, y si lo hubiera, es difícil ponerse de acuerdo acerca de cuál sería el producto de la educación. Si hubiera acuerdo de que los procesos educativos corresponden a los de una manufactura, habría que afirmar, al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La “materia prima” sobre la cual se trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial sino de un sujeto no trivial.

En el nuevo impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacionales de desarrollo en la década de los noventa, este tema fue soslayado. Sin embargo, dada la importancia que ha sido signada a la gestión en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con detenimiento acerca de temas tales como las restricciones y condicionantes que imponen las características de la educación a la gestión; si éstas permiten la transferencia pura y simple, sin adaptación, de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien si las particularidades de los objetivos, los sujetos y los contextos educativos son los suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial.

Un segundo problema revela una tensión conceptual y valórica producto de la re-conceptualización de la educación *desde la economía*. En la última década, los conceptos que dominan la reflexión de la política educativa tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos (y por cierto la gestión misma, de la que se hablara más en el próximo apartado) han copado la literatura y el discurso de la política educativa. Sin llegar a decir que las políticas educativas tienen un fin económico explícito, sí se puede afirmar que la orientación valórica de las políticas ha estado dominada por los conceptos económicos. En este mismo contexto, es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado.

Esta re-conceptualización de formas de entender los procesos educativos ha sido muy rápida y ha ocurrido en el momento crucial de la década de las reformas. Con lo cual, esta re-conceptualización se ha consolidado como una

nueva ideología de la educación, cuyos bloques constructivos de base son los conceptos de la economía.

### C. DIMENSIÓN PERUANA

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión normativa. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo, ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples

escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con *criterio prospectivo* donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad de época, a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas. Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la micro-planificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una



situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación.

Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

### 1.3. Características del Objeto de Estudio

El Instituto Superior de Educación Público Quillabamba, en su estado de gestión institucional se ha quedado relegada al igual que otras Instituciones Educativas de la Provincia de La Convención, en una organización que ni verificadora el cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y también se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay una visión estratégica, sino unitaria y cortoplacista y coyuntural, con gran temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En El Instituto Superior de Educación Público, subsisten varios problemas como limitaciones de capacitación, carencia de material educativo, deficiencias de infraestructura, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas, lo que implica que no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto de la provincia de la Convención, con otras instituciones. Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

Dentro del conjunto de problemas que se evidencia en la gestión del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, son:

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.-** Se aprecia un aislamiento y escasa capacidad para buscar convenios de apoyo y mejorar la calidad educativa. Más allá no ha logrado gestionar con otras instituciones para poder concertar y superar problemas colectivos. Aparte de ser un contexto adverso para trabajar de manera corporativa todas aquellas instituciones que tiene problemas similares, no existe una cultura de los convenios interinstitucionales ni un precedente en que se halla conformado una red educativa para trabajar en conjunto y evitar caminar sólo con los problemas que le son comunes a varios.

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-** En este componente la atención interna y externa se limita al cumplimiento de las disposiciones normativas como es la tramitación de documentos, expedición de certificados de estudios, traslados, constancias, informes de actividades, etc. Lo que es un aspecto normal dentro del conjunto de actividades de una I.E. estatal, peor que no interrelaciona con el aspecto pedagógico ni mucho menos con la gestión institucional. Este es el aspecto predominante en la que se concentran el accionar de lo director.

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.-** Este es el componente básico donde subsisten los mayores problemas de calidad educativa. Subsisten problemas como bajo rendimiento en el Área de Comunicación y Matemática, alumnos que

vienen de lugares distantes( hasta una hora y media de camino aproximadamente), ello sumado a la falta de material bibliográfico moderno, implementación de laboratorios, escasa capacitación que recibe el docente en metodologías innovadoras lo que se convierte en una necesidad y en una realidad problemática casi común en otras instituciones pares como el Juan Pablo II de Miraflores, Inca Garcilaso de la Vega de Mañumal. Esto es difícil solucionarlo con la espera eterna del Estado, se hace necesario gestionar una red y convenios interinstitucionales para poder superar esta gestión deficiente que no ha logrado socializar ni compartir soluciones con otras instituciones..

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje. En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que pueden ser considerados predictores de la calidad que, en la medida en que se puede operar sobre ellos, facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los alumnos y su impacto social y comunitario.

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por *proactiva* aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

Según lo expresado precedentemente, la gestión deberá contemplar, entre otros ejes de análisis, para su desarrollo:

- i. Los propósitos compartidos por la comunidad educativa.
- ii. Objetivos institucionales en función de esos propósitos.
- iii. Estrategias para el logro de los objetivos.
- iv. Tipo de organización requerida (viable en el marco de las posibilidades institucionales).
- v. Planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo.

En estas formulaciones se manifiesta una visión común del futuro pretendido para la institución y se establecen los compromisos de acción de todos los miembros de la comunidad.

La gestión del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, se caracteriza porque carece de una dinámica de desarrollo interno y externo.

Dentro de los problemas y limitaciones de esta institución tenemos:

PRIMERO.- Ausencia de un plan estratégico para organizarse convenios con instituciones pares y solucionar problemas en común: falta de presupuesto para capacitación, construcción, medios y materiales educativos.

SEGUNDO.- Debilidad para gestionar y articularse con otras instituciones de la sociedad civil.

TERCERO.- Limitaciones para buscar alianzas estratégicas y forma de convenios interinstitucionales.

CUARTO.- Falta de una visión de futuro y mejora de la calidad educativa.

QUINTO.- Inestabilidad en la Dirección por encargaturas.

SEXTO.- Ausencia de planificación.

#### 1.4. Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar estrategias para mejorar la gestión de la institución educativa

La información se recogió, a través de una entrevista al Director, encuestas a los Docentes, que nos permitió obtener información respecto a las condiciones que en la que se encuentra el clima organizacional.

La en entrevista y la encuesta nos permitió determinar las causas y efectos de la gestión del instituto está atravesando, lo que nos lleva a proponer una estrategia adecuada desde el punto de vista de la planificación estratégica prospectiva que permita que la institución se enrumbe hacia la superación de sus dificultades que afronta.

Ahora bien, la planificación estratégica prospectiva se torna necesaria porque va a permitir tener una visión de lo que se quiere como institución y enrumbar a través de planes estratégicos de desarrollo a mejorar la gestión

La metodología constituye la forma cómo se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, en este caso particular, la metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir la estrategia de planificación estratégica en la cual participan todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre la gestión del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado al aplicar las estrategias.

Dentro de las técnicas utilizadas se tuvo:

EL FICHAJE: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

FICHA DE RESUMEN: utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

FICHAS TEXTUALES: sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS: Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recorridas y que se consulten, para llevar un registro de

aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

LOS INSTRUMENTOS que se aplicaron fueron los siguientes: Encuesta que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicada a los docentes, presentó 6 ítems.

GUÍA DE OBSERVACIÓN, se utilizaron para verificar la existencia de los documentos normativos de gestión.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN: Consistió en un plan estructurado, organizado y evaluado, constituido de una estrategia sobre planeamiento estratégico que brinda los lineamientos necesarios, donde además se involucra a toda la comunidad educativa; para mejor la gestión.

## CAPITULO II

### 2.0 MARCO TEORICO

#### 2.1. La Cultura Organizacional. (SCHEIN, 1985).

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de la otra. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. Hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: 1.- Innovación y toma de riesgo. 2,. Atención al detalle, 3.- Orientación al resultado, 4.- Orientación hacia las personas, 5.- Orientación al equipo, 6.- Energía Y 7.- Estabilidad.

Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco, la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas



relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Para Schein los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas. Los valores son palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los recursos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de la empresa.

Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desdichadamente, un gran número de las organizaciones ignora los valores, nada más que en la forma de leyes, reglas y regulaciones, y sin pensarlo reducen sus valores al mínimo común denominador. Otras intentan imponer sus valores, convirtiéndolos en moralidad.

De manera fundamental, las organizaciones tienen una opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas. Pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, hacer que tomen el asiento trasero en la toma de decisiones, y hacer sólo lo que a ley exige. O pueden alentar a los empleados a desarrollar sus propios valores en diálogo unos con otros, y trabajar hacia un terreno común más elevado. Cada uno de estas orientaciones a la creación de valores representa, en sí, un conjunto más profundo de valores.

Dentro de los valores podemos distinguir niveles diferentes. Un valor de "primer orden" radica en todas las cosas importantes para nosotros. Un "segundo orden" consiste en el valor de tener valores, volviéndonos hacia adentro, y forzándonos a considerar lo que es importante y porqué. Un "tercer orden" de valores consiste en actuar sobre los valores sin incluso darnos cuenta de ellos, de forma que se vuelven una parte integral, inseparable de quienes somos.

El primer orden de valores en las organizaciones se orienta hacia el comportamiento, y es correctivo o defensivo en su propósito. Su finalidad es proteger a la gente y las organizaciones de conductas no éticas. El segundo orden se orienta hacia la comprensión, y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo. Está hecho para alentar progreso, aprendizaje, cambio, perfeccionamiento y evolución en las condiciones bajo las cuales trabajan las personas. El tercero se orienta hacia el carácter, y es de propósito integrador o trascendente. Apunta a que las acciones fluyan naturalmente desde quienes somos, en lugar de hacerlo desde lo que creemos.

Estas distinciones son útiles para ayudar a la gente a darse cuenta de que hay un valor en tener valores, y a elevar su conciencia, de manera que vivan naturalmente de acuerdo a sus valores, y gradualmente los sobrepasen. Alentar a la gente y las organizaciones a ocuparse en dialogar sobre los tres órdenes de valores y la implementación de valores en la vida diaria

Las organizaciones que crean un contexto de valores, éticas e integridad progresan del primer al segundo y tercer orden de valores integrándolos en su cultura.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

También lo son porque, cuando los valores están en línea obtenemos varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1985).<sup>1</sup>

Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan: Interacción. Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo. Cohesión. Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.

Motivos y metas comunes. Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo. Normas de conducta. Regulada por reglas que son

---

<sup>1</sup> Edgar Schein. La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. 2002. p. 54-55.

comunes a todos los miembros. Estructura. Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa. "<sup>2</sup>

Según Schein quien es considerado un clásico en el tema plantea que todas estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la empresa pero ninguno de ellos es la esencia de la misma, razón por la cual en nuestro trabajo desarrollamos nuestra investigación a partir de los resultados de este autor pues a nuestro juicio en su libro "La cultura empresarial y el liderazgo" incluye en sus análisis todos o la gran mayoría de los conceptos anteriores. Cultura Empresarial.

## 2.2. La Teoría del Desarrollo Organizacional (ROBBINS, 1991).

El desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos se lleva a cabo mediante intervenciones del desarrollo organizacional que son series de actividades estructurales en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización.

El desarrollo organizacional trata de toda la gama de problemas de las personas en las organizaciones, como por ejemplo: un clima organizacional insatisfactorio, baja calidad, baja productividad, conflictos

---

<sup>2</sup>Schein.op. cit. p. 189.

interpersonales, conflictos inter grupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, malas relaciones con el público, etc.

Hay varios temas que sirven de fundamento a la teoría y la práctica del desarrollo organizacional. Un tema se relaciona con el cambio planificado, Otro con la naturaleza característica de la consultoría del desarrollo organizacional. Un grupo de temas describe la naturaleza del desarrollo organizacional como un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema, un último tema es la investigación acción.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

El doctor Richard Beckhard. Al desarrollo organizacional La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Mendoza Fung (2000, UPB) plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

Recordar que el "Desarrollo Organizacional" por más de 25 años se ha dedicado específicamente al proceso de implementación de cambios a nivel organizacional, considerando los aspectos humanos, técnicos y estratégicos involucrados en la adopción de nuevas tecnologías, estructuras, métodos, y sistemas administrativos. El foco central de esta disciplina consiste en investigar y generar instrumentos prácticos que doten a la organización de un sistema inteligente, procesos y técnicas para cambiar y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos.

Durante esos años esta disciplina ha sido aplicada en miles de empresas e instituciones, con el propósito de conseguir eficiencia y sustentabilidad, mediante un sistema que se autocorriga y se renueva para utilizar de manera eficaz los recursos de la organización en el logro de sus fines, “incorporando sistemas eficaces para poner en práctica nuevas políticas, procedimientos y programas, integrando las necesidades y los deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma” (Partin, J. Jennings: "Perspectivas de Desarrollo Organizacional, FEI, Bogotá, 1973).

Sin embargo, basado en la experiencia de 20 años de investigación y consultoría en Desarrollo Organizacional, afirmo que la propuesta generada por el DO precisa ser revisada críticamente. Fundamentalmente, porque ella aún parece orientada hacia adentro de la organización, sin dar la debida importancia al mercado, a la orientación a la calidad y a la satisfacción del cliente. Los análisis de mercado, las nuevas concepciones sobre calidad, el enfoque centrado en el cliente, no son las ideas rectoras que han guiado las experiencias de DO, ni los ángulos más relevantes en la literatura sobre esta disciplina.

El desarrollo organizacional es el engranaje de la Institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles, el desarrollo organizacional crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente el desarrollo organizacional, esa quien pone en contacto

El pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para capturar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad

### 2.2.1 El Desarrollo Organizacional como Proceso

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Las metas del desarrollo organizacional son:

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y
- 3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma. (Burke 1992) <sup>3</sup>

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito

---

<sup>3</sup>BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional.

Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del desarrollo organizacional.

Se define como: Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un especialista.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Ésta teoría ayuda a desarrollar desde la alta dirección una estrategia integral que sea percibida por la organización. Ayuda a diseñar una visión de futuro positiva y prometedora, generando una integración hacia el futuro. Al instalar un proceso administrativo muy eficaz con resultados inmediatos a corto, mediano y largo plazo para alcanzar la tecnología que se aplica en un proceso de desarrollo organizacional sin visión, misión, planteamiento estratégico, proceso de calidad total, integración de procesos, análisis transnacional y negociación.



La visión del desarrollo organizacional es apoyar los esfuerzos de cambio del líder y de su equipo humano de acuerdo a las capacidades propias y en armonía con el entorno para alcanzar mayores niveles de excelencia humana <sup>4</sup>

De una forma simplificada puede definirse el desarrollo organizacional como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos.

Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre Desarrollo Organizacional, aquí algunas de las más importantes y las cuales están enfocadas a un área específica: Muchinsky, manifiesta que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigida desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>CHIAVENATO, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. p, 206.

<sup>5</sup>MUCHINSKY, H. (2000) *Psicología Laboral*. Pronap. México. SEP. p.14.

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humano-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato, atribuye los orígenes del desarrollo organizacional a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización. Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.

La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.

La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.

Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

### 2.2.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos:

- 1.- MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.- Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la

organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

## 2.- POTENCIAR LAS RELACIONES HUMANAS.- Esto implica lo siguiente:

El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.

La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.

El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.

Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan la relación formal y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

### 2.2.3 Valores del Desarrollo Organizacional

Una creencia es una suposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera, es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencia, y se definen como "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo "bueno" y de lo que es algo indeseable o algo malo.

Los valores del desarrollo organizacional tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total, tratan a las personas con respecto y dignidad, asumen que todas poseen una valía

intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la sanidad del individuo, el derecho de las personas, a estar libres de abuso arbitrario de poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

#### 2.2.4 Implicaciones del Desarrollo Organizacional

**IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS INDIVIDUOS.-** La primera hipótesis es que casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial.

**IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS GRUPOS.-** Lo que ocurre en el grupo de trabajo tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo. Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo.

**IMPLICACIONES DE ESTAS HIPÓTESIS SON VARIAS.** Dejar que el equipo florezca porque a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo, y además son las mejores maneras de satisfacer las necesidades sociales y emocionales en el trabajo. Los líderes deberían invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los miembros del grupo, invertir energía e inteligencia en la creación de un ambiente positivo.

IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.- Una pirámide bastante pronunciada, el énfasis en las órdenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando, una comunicación formalizada a través de las diferentes funciones, etc. son obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado.

Una hipótesis clave en el desarrollo organizacional es que las necesidades y las aspiraciones en los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad.

La creencia que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de competencia personal y de la organización tiende a producir resultado

#### 2.2.5. Fundamentos del Desarrollo Organizacional

1.- PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.- La creciente participación y delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo.

Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. La participación es el poderoso elixir, es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización. Las intervenciones del desarrollo organizacional están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Las intervenciones del desarrollo organizacional son básicamente métodos para incrementar la participación.

Todo el campo del desarrollo organizacional trata de la delegación de la autoridad. Porras, usa un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad: preparación, crear un mañana. "visión" y "Cambio". Visión: una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado, la delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara.

2.- EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO.- Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primero gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la cultura individual son inmediatos y perdurables.

Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos, las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo. Tercera los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por la cuales los equipos son tan importantes. Cuarta los equipos satisfacen necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto - los equipos nutran a la naturaleza humana.

3.- ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE.- Las estructuras paralelas de aprendizaje, o sea estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional.

Dale Zand introdujo este concepto con el nombre de organización colateral en el año de 1974 y lo definió como: "una organización

complementaria que coexiste con la acostumbrada organización formal" el propósito de esta organización colateral es abordar los problemas "mal estructurados" que la organización formal es incapaz de resolver.

En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender como cambiar el sistema, y después guiar el proceso de cambio.

Borrell, describe la idea como sigue: "Ofrecemos el término de estructura paralela de aprendizaje como una clasificación genérica que abarca las intervenciones en donde: (a) se crea una estructura (es decir, una división específica y una coordinación del trabajo que (b) opera paralela (es decir, en tándem o lado a lado) a la jerarquía y estructura formales y (c) tiene el propósito de incrementar el aprendizaje de una organización (es decir la creación y/o la puesta en práctica de nuevos pensamientos y conductas de los empleados <sup>6</sup>

4.- ESTRATEGIA NORMATIVA-REEDUCATIVA DEL CAMBIO.- El desarrollo organizacional implica un cambio, y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Primero están las estrategias empíricas-rationales, que se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas. El segundo grupo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta, y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se remplazan por otras nuevas. El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas,

---

<sup>6</sup>BORRELL, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen mas poder.

Los miembros del sistema cliente definen cuales son los cambios y las mejoras que quieren hacer en vez de que lo haga el practicante del desarrollo organizacional, el practicante interviene en una forma de colaboración con los clientes y juntos definen los problemas y buscan las soluciones. Se descubre cualquier cosa que obstaculice la resolución efectiva del problema y se examina en público, es decir, se hace que salgan a la superficie las dudas, las ansiedades y los sentimientos negativos para "trabajar en ellos a fondo"

La Teoría del Desarrollo Organizacional apuntalará el modelo de gestión de la cultura organizacional, que mejore las relaciones interpersonales y de convivencia que se denota entre los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Quillabamba.

### 2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional

El desarrollo organizacional se fundamenta también en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el programa de desarrollo organizacional hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El comportamiento organizacional no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina



horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del comportamiento organizacional se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica <sup>7</sup>

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza y enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

El comportamiento organizacional comprende tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- ❖ Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- ❖ Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- ❖ Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Los modelos del desarrollo organizacional trabajan con una multiplicidad de factores, variables, elementos correspondientes a esos tres niveles de análisis.

#### a) A NIVEL INDIVIDUAL INTERESAN ASPECTOS COMO:

---

<sup>7</sup>WENDELL, F y BELL, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

- ❖ La personalidad
- ❖ □La habilidad.
- ❖ Los valores y Actitudes.
- ❖ Motivación.

b) A NIVEL GRUPAL INTERESA CONOCER:

- ❖ Proceso evolutivo de los grupos
- ❖ Variables de contingencia en el comportamiento de los grupos
- ❖ Toma de decisiones en grupo.

c) A NIVEL ORGANIZATIVO INTERESA CONOCER:

- ❖ Qué es una organización
- ❖ Cómo funciona (estudiando su estructura, su proceso, su cultura, cómo interactúa con el medioambiente).

El desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un especialista.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

El Comportamiento Organizacional como teoría en el marco de su esfuerzo educacional, nos ayudara a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el planeamiento estratégico del Modelo de gestión del clima institucional que mejorará las relaciones interpersonales y de convivencia entre los docentes de la I.E. San Luis Gonzaga.

## 2.4. Teoría de Sistemas de Chester Barnard

Una segunda base del desarrollo organizacional es la teoría de los sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.

La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Newton define al sistema como "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos". Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva." <sup>8</sup>

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema, lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera es el ambiente.

Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.

Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia.

La ley de la entropía declara que todos los sistemas "se debilitan" y se desintegran menos que invierten el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño de sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación,

---

<sup>8</sup>NEWTON, M. y RAIA, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. McGraw-Hill.

negativa y positiva. Strauss escribe: "la retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas" también se conoce como retroalimentación de desviación-correctiva.... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. El hecho de si los objetivos mismos son apropiados, también influyen en la supervivencia del sistema <sup>9</sup>

Los sistemas están bombardeados por toda clase de información parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los "sistemas codifican la información la incorporan, eliminando lo que no es útil.

Los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Otra característica de los sistemas es que la equifinalidad, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares, en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

La teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional.

La Teoría de sistemas sociotécnicos, es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del desarrollo organizacional en la actualidad.

---

<sup>9</sup>STRAUSS, S. (1999). Administración de *Personal*. McGraw-Hill.

La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

Senge, cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje, destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de sistemas.

Primero los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas. Segundo un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos, en términos de múltiples casualidades, más que de una sola casualidad. Casi todos los fenómenos tienen múltiples causas <sup>10</sup>

La Teoría de Sistemas, nos ayudara a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el funcionamiento de toda la organización educativa para elaborar un Modelo de gestión del clima institucional que mejore las relaciones interpersonales y de convivencia que se denota entre los docentes.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones

---

<sup>10</sup>SENGE, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.

de equipos - utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.

Por esfuerzo a largo plazo, nos referimos a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos guiado y apoyado por la alta gerencia manifiesta un imperativo virtual: la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

Proceso de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes.

Procesos de delegación de autoridad (empowerment) nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización).

Procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización.

Procesos de resolución de problemas se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización en primer lugar uno de los aspectos más importantes

que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencia, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración una amplia participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo.

Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos reconocemos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Creemos que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones.

Utilizar el papel de consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas del Desarrollo Organizacional

Teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, como funcionan y como pueden funcionar mejor. El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría.

## 2.5.La Teoría del Planeamiento Estratégico y la Solución de Problemas Educativos Comunes

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa,

significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, porque deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significara demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso.

#### 2.5.1 La Planificación Estratégica

La planificación estratégica se inicia en el mundo empresarial como instrumento para mejorar el rendimiento de las empresas. Surge como respuesta a los desafíos del ambiente que provoca desequilibrios en el seno de las organizaciones. Para asegurar la supervivencia, según este enfoque, las organizaciones deben identificar los desafíos y afrontarlos  
daño respuestas

“Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución”<sup>11</sup>

Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los

---

<sup>11</sup>Universitat Politécnica de Catalunya; 1995



propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar, un modelo de herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión (valores), misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma que definan el perfil de la organización que se desea.

#### 2.5.2. Características de la Planificación Estratégica.

1. Identifica planificación con dirección y gobierno: Planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos objetivos perseguidos. Por tanto, planifica quien gobierna, quien tiene la posibilidad de conducir y la capacidad de decidir.
2. Es un proceso Participativo: En las teorías tradicionales de planificación, el Estado es el único que planifica, en cambio, la planificación estratégica reconoce que en la realidad coexisten varios actores con posibilidades de planificar. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo.
3. No es solo un diseño normativo: La planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma. El diseño normativo que involucra la descripción de la situación objetivo o el “deber ser” y la propuesta de acción para alcanzarlo, es sólo una parte de la planificación estratégica. Esta comprende otros momentos:  
EL MOMENTO EXPLICATIVO, caracteriza cómo fue, cómo es y cómo tiende a ser la situación.  
EL MOMENTO ESTRATÉGICO, referido al cálculo de viabilidad del plan.  
EL MOMENTO TÁCTICO, que es el momento de la acción.
4. Exige un cálculo complejo: Porque quien planifica tiene que hacer un juicio estratégico para sortear no sólo problemas encontrados en el

diagnóstico inicial, sino aquellos derivados de la necesidad de construir la viabilidad al plan.

5. Exige una explicación situacional: La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad: la explicación situacional. Esta surge de la necesidad de pensar la realidad desde la visión de los otros.
6. Considera las categorías de situación, problema y oportunidades como básicas: El concepto de situación como totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción, en su propia especificación y relacionarlos con otros ámbitos y dimensiones de la realidad en toda su complejidad.
7. Considera diferentes escenarios de cálculos: Planificar es un acto fundamentalmente de previsión. Por tanto, es necesario diseñar planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.

## ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- I. Análisis de la situación
- II. Definición de la Visión y la misión
- III. Formulación de objetivos estratégicos
- IV. Formulación de estrategias y tácticas
- V. Implantación de los planes
- VI. Revisión y evaluación de los planes

### 2.6. Modelos de Gestión Educativa

Los cambios funcionales y curriculares que se suceden a raíz del nuevo paradigma de gestión directiva, marcan una ruptura importante con el modelo anterior. Configuran así las nuevas tareas de gestión que operan en cada situación particular.

El problema es cómo gestionar en el nuevo modelo de educación, desde el armado del Proyecto Educativo Institucional hasta el manejo de las nuevas formas de especialidad que van a variar de una escuela a otra.

Las intenciones básicas se orientaron a conocer los modelos de gestión predominantes, determinar los alcances y límites de los modelos de gestión existentes en función de la reforma educativa, y reconocer los factores intervinientes en la configuración del modelo de gestión que se propone.

Respecto del primer aspecto mencionado -los modelos de gestión predominantes- éstos, desde el punto de vista estructural, están a mitad de camino entre un modelo de gestión burocrático característico del paradigma tradicional, con una estructura piramidal, comunicaciones lineales, descendentes y formales, y un nuevo modelo de gestión de corte con tendencia a sostener comunicaciones horizontales, más flexibles, consensuadas, que procuran cambios en la cultura organizacional.

En el mismo sentido, la funcionalidad de la estructura y el control organizacional, parecen declararse insuficientes para realizar las modificaciones de la forma en que se buscan: cambios de tipos de comunicación piramidal y autoritaria hacia formas horizontales y más democráticas, con inclusión del entorno, que extiende de ese modo los límites institucionales.

El factor cumplimiento sigue siendo el motor de implementación de nuevas instancias, de modo que éste sigue dando impulso a los incipientes cambios como la elaboración y puesta en marcha del PEI (Proyecto Educativo Institucional). De esta manera no todos los procesos se llevan delante de manera pautada y secuencial.

Si bien en la organización interna las escuelas todavía no han realizado innovaciones relevantes, en el plano del gobierno de la institución se tiende a abandonar prácticamente los sistemas autocráticos y cerrados a favor de la convocatoria y construcción del consenso y hay una tendencia a fortalecer el campo interno, para hacer frente desde allí a la incertidumbre que le producen el conjunto de las demandas provenientes del contexto.

En referencia a los alcances y límites de los modelos de gestión, un esquema como el que se pretende modificar define básicamente sus alcances y límites por los modos básicos que subyacen a la resolución de los problemas que deben afrontar.

Las tareas simples, administrativas, susceptibles de segmentación pueden ser abordadas desde las capacidades instaladas históricamente en la institución, o sea, de acuerdo con un modelo de organización y gestión tradicional.

En cambio, aquellas cuyo abordaje pone en juego simultáneamente las capacidades individuales, grupales y competencias profesionales por parte del directivo –responsable último de la gestión- se tornan críticas y de compleja resolución, haciendo propicias la emergencia de variables de naturaleza personal, interpersonal y organizacional.

En cuanto a los factores intervinientes en la conformación del nuevo modelo, en el actual paradigma educativo surge un significado de gestión que permea todos los aspectos que lo componen. Hay dos preguntas que se tornan claves: por un lado, ¿qué actuaciones representa o en qué consiste la gestión? Y por otro ¿quiénes intervienen, o qué personas la llevan a cabo?

Estos dos aspectos tienen distinto significado en el modelo tradicional y en el que señala la reforma. En el primero, las actuaciones son de corte administrativo, es decir que corresponden a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivos, certificaciones, inventarios o mantenimiento de la planta.

Por otra parte, en el modelo tradicional existe la concepción de que la gestión es un conjunto de actuaciones propias de la función directiva, inherentes sólo a los órganos unipersonales de gobierno.

Al nuevo modelo le es propia una gestión con “ampliación de competencias, o sea que es abarcadora de lo administrativo, lo curricular y está dirigida al objetivo de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero y materiales), planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y resultados.

Este nuevo modelo también implica la apertura hacia todos los componentes de la comunidad educativa en el proceso de gestión.

Una síntesis de esta primera etapa indica que entre los factores que intervienen en la posibilidad de configurar un modelo de gestión tal cual se requiere en la actualidad, priman los vinculados al dominio de las relaciones en la organización. La innovación del rol, de cara a la amplitud de problemas diversos de la gestión, cobra singular relevancia y exige mayor profundización.

Este nuevo paradigma, denominado por su autor Méndez (2004), “hologerencia educativa”, porque es aplicado a un sistema integrador, así como también es humano gerencia por que hace al hombre el centro de la gestión académica; en tal sentido Méndez (2004), propone constituir una estructura organizativa académica humanizada, descentralizada e integrada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente, descentralizada en principios: experimentales y de cambio humanístico, holístico, integralidad pertinencia de la gerencia a la organización, dinámica, científico y mejoramiento continuo, la propuesta.

El gerente educativo no se aleja de las funciones de planificación, organización dirección y control. Al respecto Stoner y Freeman (1999) manifiestan que el rol del gerente persigue:

**BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.** Comprende el proceso de captura de la información pertinente para el logro de objetivos en la institución.

**PROCESAMIENTO DE DATOS.** Consiste en transformar la información de datos palpables que sirvan a la toma de decisiones.

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN. Consiste en resumir la información de forma escrita a los fines institucionales.

REUNIONES. Consiste en realizar encuentros con el personal o con otros empleados a los fines de la institución.

TOMA DE DECISIONES. Es el proceso de análisis de las alternativas existentes y la selección de la más ajustada para lograr los objetivos.

NEGOCIACIÓN. Implica la acción de intercambio con fines de llegar a acuerdos negociados entre partes.

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN. Consiste en la difusión de información con el consiguiente feed-back para retroalimentar la gestión

De lo antes mencionado se desprende, que el proceso de captura de información por parte de las distintas instituciones educativas depende de los niveles y/o modalidad en que se ubica su gerencia, diseñando los mecanismos de recolección y procesamiento más adecuados a sus necesidades y usuarios, la eficiencia entonces se fundamenta en la capacidad de respuesta a las necesidades de la organización y el entorno de manera bidireccional bajo la conducción de equipos multidisciplinarios que aseguren la efectividad de las actividades previstas, creando un entorno dinámico y a su vez más competitivo, por lo que se debe garantizar una comunicación fluida y efectiva en los diferentes niveles de la organización.

Así mismo, la integración de la organización y la visión compartida deben ser elementos determinantes que un gerente educativo debe tomar en cuenta para el desarrollo eficaz y eficiente de la organización, respecto a este punto Villegas (1991) afirma que desde el punto de vista de concepción integral del proceso de desarrollo gerencial, es indispensable considerar en primer lugar el análisis de la organización ya que a través de este se penetra en el estudio del ambiente con sus variantes, de contexto externo e interno modalidad en la concepción de estructuras organizacionales.

En tal sentido, la integración de la organización y todas sus variantes son parte fundamental y entre las funciones del gerente educativo debe estar la planificación de las estrategias dirigidas al logro de la integración de la organización como se mencionó anteriormente, es clave para el desempeño eficaz del gerente educativo.

En el mundo de los negocios, el papel del cliente o consumidor ocupa un lugar central en la administración, debido a que él puede elegir entre diferentes servicios o productos. La tesis es que la posibilidad de elegir entre diferentes productos estimula la competencia para elevar la calidad de los servicios ofrecidos en el mercado. En el sector público, sin embargo, no hay *clientes* o *consumidores*, hay *ciudadanos* con deberes y derechos. Además, muchas veces la elección de los servicios en el sector público es difícil, cuando no imposible, por falta de opciones alternativas. Es imposible elegir entre distintos servicios de salud, si en la comunidad solamente existe *una* clínica o *un* hospital público. Esto también es válido para la elección de los servicios educativos si el municipio o el distrito mantienen apenas *una* escuela pública. Esta es solamente una característica, entre muchas otras, de la especificidad de los servicios educativos en miles de comunidades pequeñas, que sugiere la necesidad de desarrollar otras alternativas de participación ciudadana en la gestión para la mejora de la calidad de educación. Esta necesidad implica examinar cuestiones relacionadas con estrategias institucionales específicas y con los derechos y deberes ciudadanos en materia de educación.

El primer requisito para poder abordar correctamente el tema de la calidad de la administración de la educación es rescatar la especificidad de la educación y la naturaleza peculiar de la calidad de educación.

A pesar de que la escuela y la universidad desempeñan muchas funciones diferentes, el foco de su acción es la educación, definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía.

La calidad de la educación puede definirse a partir de diversas perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas.

Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos.

La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común.

Esas perspectivas o dimensiones reflejan aspecto analíticamente diferenciable de un concepto comprensivo de calidad de educación, examinado a la luz del principio de totalidad. La articulación dialéctica de las dimensiones citadas permite elaborar un concepto superador de calidad de la educación, según el cual la dimensión académica se encuentra subsumida por la dimensión política y la dimensión individual se encuentra estrechamente vinculada a la dimensión colectiva.

La bibliografía pedagógica latinoamericana destaca el carácter central de la preocupación por la calidad de la educación, como lo demuestran, por ejemplo, las recientes revisiones especializadas de Schiefelbein<sup>4</sup> y los actuales esfuerzos de evaluación institucional en el sector universitario latinoamericano.

Algunos trabajos recientes revelan una orientación preocupada por la elaboración de estrategias que combinen calidad política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación. En esa línea, la contribución de Tedesco<sup>6</sup> está centrada en la construcción de



opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos.

Aguerrondo concentra su discusión en la intersección de los aspectos político-ideológicos y de las opciones técnico-pedagógicas en la evaluación de la calidad de los servicios educativos y de la gestión para la mejora de la calidad de la educación.

Braslavsky y Tiramonti,<sup>8</sup> en su estudio sobre la estructura de la administración pública en la educación media Argentina, analizan la relación de la gestión educativa con la calidad de la enseñanza y el destino de las propuestas innovadoras relacionadas con la descentralización administrativa y la participación democrática. En su análisis del papel de la administración para mejorar la calidad de las prácticas educativas, Frigerio y Poggi<sup>9</sup> adoptan un concepto comprensivo de calidad de la educación, definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje. Schmelkes hace una contribución sumamente llamativa sobre calidad de la educación en la escuela básica, que permite reflexionar sobre los límites e implicaciones de los nuevos enfoques de administración en la educación contemporánea.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad”.<sup>11</sup> Hallack<sup>12</sup> defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. Por su parte, Namo de Mello revela la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en

su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.

Calidad de educación *para todos* es, en realidad, el consenso político-pedagógico de alcance internacional más importante adoptado por los gobiernos en las puertas del nuevo milenio. El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue reasumido en la *Conferencia Mundial de Educación para Todos*, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, especialmente en los países más populosos, como Brasil y México que, al firmar la *Declaración Mundial de Educación para Todos*, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad. Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el Hemisferio. En el ámbito político del Sistema Interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, especialmente en el nivel de enseñanza básica, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas, realizada en 1994 en la ciudad de Miami.

En ese contexto, se plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo. En realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes que se observan actualmente en la economía y la sociedad inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que

facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana.

El centralismo de la administración en las instancias superiores de gobierno debe dar paso a un proceso de descentralización para la gestión a nivel de unidad escolar y universitaria. Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en función de características concretas. Mientras que los paradigmas tradicionales de administración ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación *ex-post*, las nuevas perspectivas de administración de la educación valoran, simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión. Por lo tanto, la calidad de la educación debe dar sentido a la cantidad de los servicios prestados por las instituciones de enseñanza.

La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual. En suma, el concepto clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de gestión educativa es el de *calidad de educación para todos*, definido en términos político-culturales y técnico-pedagógicos, y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de *calidad de vida humana colectiva*.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aun cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes citados permite concebir un paradigma superador de gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las escuelas y universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida

depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican un gran esfuerzo. Ese esfuerzo asume enormes proporciones en los países de América Latina, que necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica sin precedentes en el mundo moderno.

Por consiguiente, los educadores latinoamericanos tenemos un gran desafío por delante. En ese sentido, el curso que tome la historia de la administración latinoamericana al encaminarse al tercer milenio depende, en parte, de nuestra capacidad para enfrentar este desafío con responsabilidad ciudadana y espíritu público. Por ello, una de las exigencias es superar “los prejuicios académicos y las teorías prefijadas”,<sup>15</sup> según la feliz expresión del gran maestro latinoamericano Juan Del Prete. Del mismo modo que Del Prete ha sido capaz de sintetizar brillantemente contribuciones tan diversas como las de Giotto, Cézanne y Matisse, para producir una obra plástica de notable identidad y actualidad, es necesario que nosotros también demos alas a nuestra creatividad, liberados de prejuicios y teorías prefijadas, pero comprometidos con principios éticos de validez general, para escribir juntos, de manera participativa, un nuevo capítulo, un capítulo superador, de la historia de la administración de la educación, en función de las necesidades concretas de nuestras escuelas y universidades.

## CAPITULO III

### 3.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

#### 3.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta a los Docentes del ISEP “QUILLABAMBA” DEL CUSCO

CUADRO N° 01 Los Directivos Promueven confianza entre los Docentes

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Frecuentemente	5	08%
Frecuentemente	12	20%
Pocas veces	20	33%
Nunca	24	39%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo al resultado obtenido, el 08% de los docentes encuestadas manifiestan que los directores muy frecuentemente promueven confianza a los docentes para que estos expresen sugerencias y puntos de vista en relación al quehacer educativo, el 20% manifestó que ello sucede frecuentemente, mientras que el 33% manifestó que pocas veces ocurre y el 39% expresó nunca, de esta forma inferimos que es importante que los directores trabajen niveles de confianza en los docentes para que éstos expresen sugerencias sin ningún temor.

CUADRO N° 02 Los Directores se identifican con los docentes

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Frecuentemente	0	00%
Frecuentemente	3	05%
Pocas veces	49	80%
Nunca	9	15%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo al resultado obtenido, el 5% manifestó que los directores se identifican frecuentemente, mientras que el 80% manifestó que pocas veces y el 15% expresó nunca; lo cual denota un alto índice expresó que los directores no practican la empatía con los trabajadores para generar más confianza en la institución.

CUADRO N° 03 Percibe usted: Indiferencias, hostilidades y mutismo entre algunos docentes del Instituto

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	38	62%
A veces	16	26%
Raras veces	7	12%
Nunca	0	00%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 62% de los docentes encuestadas manifiestan que siempre percibe la existencia de indiferencia, hostilidades y mutismo entre algunos trabajadores de la institución; el 26% expreso a veces, el 12% expresó raras veces, de esta manera inferimos que es necesario elaborar estrategias de comunicación interpersonal en la institución.

CUADRO N° 04 Realiza usted una autoevaluación sobre su participación en la realización de diversas actividades del Instituto

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	01	02%
Frecuentemente	03	05%
Pocas veces	47	77%
Nunca	10	16%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 02% de los docentes encuestados realizan autoevaluación muy frecuentemente sobre su participación en la realización de diversas actividades en la institución, el 5% expresó realizar autoevaluación frecuentemente, el 77% manifestó realizar pocas veces, mientras que el 16% expresó nunca; de esta manera inferimos que la Dirección del plantel debe promover la autoevaluación sobre la participación de los docentes en la actividades que se realizan.

CUADRO N° 05 Frecuencia los directores planifican y ejecutan talleres de capacitación sobre gestión

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	00%
A veces	0	00%
Raras veces	2	03%
Nunca	59	97%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 03% de los docentes encuestados manifestaron que los directores rara vez planifican y ejecutan talleres de capacitación sobre estrategias de comunicación interpersonal mientras que el 97% manifestó que nunca los directores planifican y ejecutan talleres de capacitación sobre estrategias de comunicación interpersonal; de esta forma inferimos que la Dirección del Instituto debe considerar en su plan de actividades talleres de capacitación sobre comunicación interpersonal para lograr una comunicación fluida y eficaz entre los docentes.



CUADRO N° 06 Los directores aplican técnicas de organización para conducir el Instituto

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	11	18%
Pocas veces	45	74%
Nunca	5	8%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 18% manifestó frecuentemente, el 74% expresó que pocas veces, mientras que el 8% expresó que nunca, se demuestra que los directores no planifican las técnicas de organización para conducir la Instituto.

CUADRO N° 7 Con qué frecuencia usted siente temor a la represalia

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	25	41%
Frecuentemente	23	38%
Pocas veces	11	18%
Nunca	2	3%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 41% de los docentes encuestados muy frecuentemente siente temor a las represalias cuando expresa a los Directores, sus pensamientos, pareceres y sentimientos sobre el quehacer educativo, el 38% expresó frecuentemente, el 18% pocas veces mientras que el 3% expresó nunca; lo que demuestra que es de vital importancia desarrollar estrategias de comunicación interpersonal para estimular empatía y que integre actitudes y valores evitando temores en los docentes de la Instituto

CUADRO N° 08 Nivel de coordinación que mantienen los directores con los docentes del Instituto

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Eficiente	0	0%
Eficiente	7	12%
Poco Eficiente	35	57%
Mala	19	31%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 12% de las personas encuestadas expresó que es eficiente el nivel de coordinación sobre el quehacer educativo que mantienen los Directores con los trabajadores del Instituto, el 57 % manifestó es poco eficiente y el 3% es mala; esto demuestra que se necesita elaborar estrategias basadas en las teorías de comunicación y estrategias basadas en la confianza que conlleven a estimular actitudes de cambio en la Institución.

CUADRO N° 09 La toma de decisiones de los directivos en la solución los problemas

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	1	2%
Frecuentemente	13	21%
Pocas veces	41	67%
Nunca	6	10%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 02% de los docentes encuestados manifiestan que en la toma de decisiones, los Directivos tratan de solucionar al mismo tiempo todos los problemas muy frecuentemente, el 21% expresó frecuentemente, el 67% respondió a veces y el 10% expresó nunca; lo que

demuestra la necesidad de estimular actitudes, de cambio en los Directores para aplicar técnicas de coordinación interna y mejorar la organización del Instituto para lograr crecimiento y optimizar la gestión educativa.

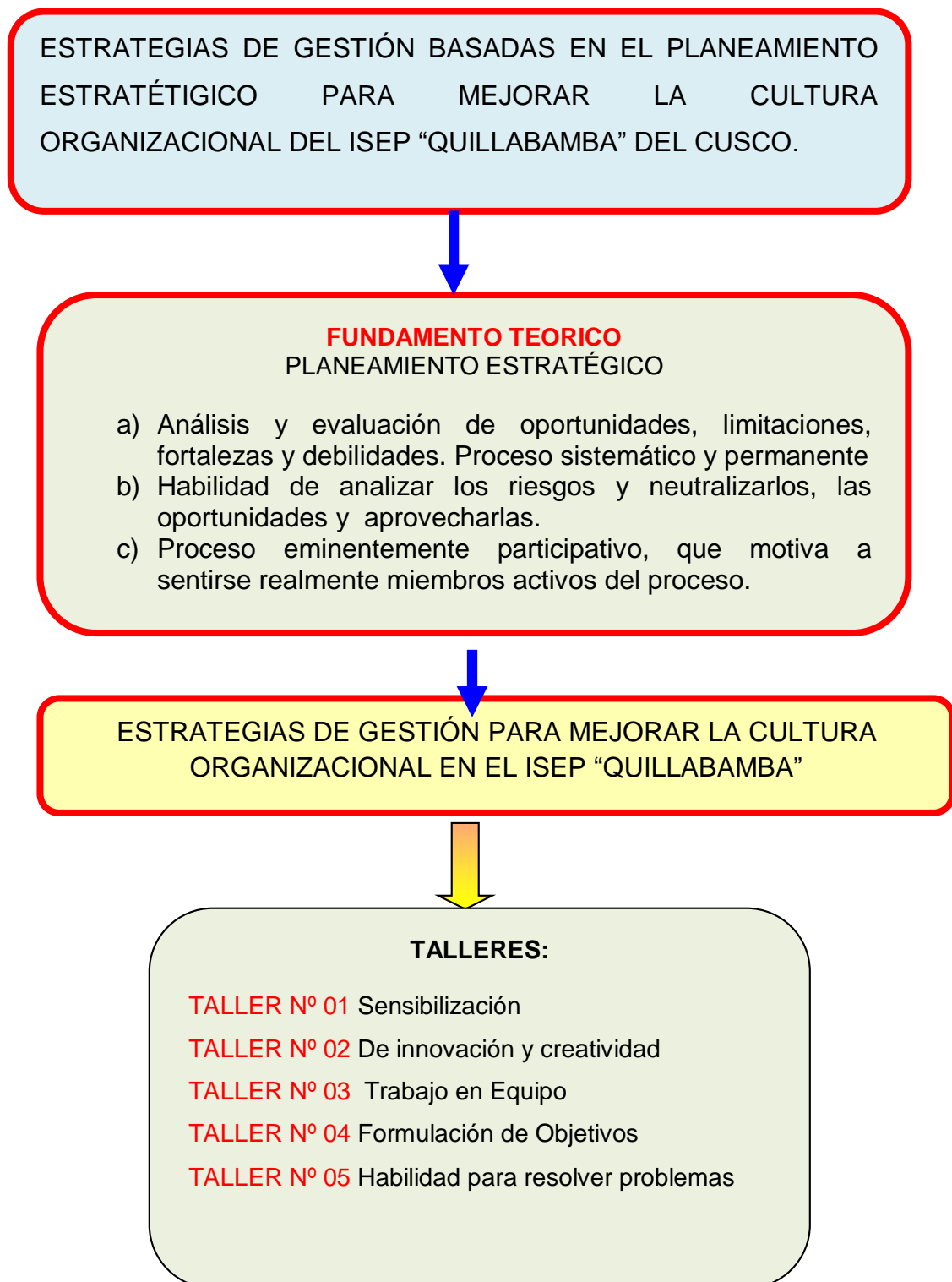
CUADRO N° 10 A su parecer los Directivos respetan los acuerdos arribados en asamblea acerca de la realización de diversas actividades en el Instituto

CRITERIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	3	5%
A veces	9	15%
Raras veces	39	64%
Nunca	10	16%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta aplicada en mayo del 2009

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 05% de los docentes encuestados manifestó que los Directores siempre respetan los acuerdos arribados en asamblea acerca de la realización de diversas actividades en la Institución, el 15% respondió a veces, el 64% expresó raras veces y el 16% expresó nunca; ello demuestra que existen conflictos internos que atentan la organización ante el ejercicio de un deficiente liderazgo protagonizado por los Directores, lo cual imposibilita el crecimiento y la gestión del Instituto.

## GRÁFICO DE LA PROPUESTA



### 3.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ISEP “QUILLABAMBA” DEL CUSCO.

#### PRESENTACIÓN

La presente propuesta implica una serie de estrategias, donde cada uno de ellos se desarrolla a través de talleres cada cual con sus respectivas y diversas actividades que requieren la participación activa y cooperativa de todos los agentes que participan dentro del Instituto.

Así mismo se detallan conceptos y definiciones para clarificar los temas que se van a tratar en cada taller a desarrollar, cuenta además con los objetivos, la metodología detalla por taller orientada esta hacia la correcta aplicación de dichas estrategias propuestas con miras a mejorar la gestión educativa y por ende la calidad educativa.

La propuesta a desarrollar se fundamenta en la teoría del desarrollo de nuestra investigación que son la Teoría de la planificación estratégica.

Así mismo una gestión estratégica toma como uno de los aspectos importantes al trabajo en equipo referido a la colaboración de todos con una visión compartida acerca de las concepciones y principios educativos que se quiere establecer. Propicia en los niños su participación activa y el rompimiento de su egocentrismo. La creatividad e innovación son capacidades requeridas en todas las entidades productivas y de servicio y en el plano educativo cobra importancia porque debe ser desarrollado en los directivos, docentes y estos a su vez desarrollarlo en sus alumnos para lograr una eficiente labor.

Las estrategias de Gestión responden a la preocupación de todos los agentes de la comunidad educativa del Instituto, ya que siendo nuestro objetivo principal brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes que participan en nuestro diario quehacer educativo y siendo la gestión la

encargada de orientar el proceso en el cual se busca el desarrollo integral de la persona permitiéndole participar activamente dentro de la sociedad.

Es por ello que resulta indispensable implementar en la Gestión, estrategias que inciten la adquisición de habilidades y capacidades tanto en los docentes como en los estudiantes que forman parte del sistema de formación profesional; los primeros para que hagan suyos y lo hagan parte de su personalidad que los ayude a planificar y organizar una gestión activa y dinámica tomando en cuenta los nuevos parámetros que impone la sociedad actual; y los segundos para que puedan formar y desarrollar una personalidad dinámica , activa y puedan desenvolverse acertadamente dentro y fuera de su contexto social.

#### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.

Objetivo General:

Desarrollar y adoptar las estrategias de Gestión para Optimizar la cultura organizacional, en su máxima expresión.

Conocer la importancia de la planificación educativa

Fomentar el desarrollo del liderazgo

Motivar a los docentes a trabajar en equipo

Desarrollar un aprendizaje pertinente y relevante.

Desarrollar la habilidad para enfrentar y resolver problemas.

#### METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

La propuesta se desarrollará a través de talleres los cuales presentan la metodología que se detalla.

#### TALLER N° 01 DE SENSIBILIZACIÓN

Se realizara a través de la proyección de videos

Objetivo general

Ayudar a los docentes a que adquieran mayor sensibilidad y conciencia de su labor pedagógica.

## Metodología

- 1) Las actividades iniciales se harán con la presentación de videos.
- 2) La formación de grupos de deliberación
- 3) Se hará el análisis y comentarios, elaboración de conclusiones y cambio de actitud para el trabajo.

## Evaluación

Logro de sensibilización sobre la realidad y cambio de actitud.

## TALLER N° 02 DESARROLLAR NUESTRA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

### Definición de innovación

Es una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

### Definición de creatividad

Es una propiedad del hombre, es una actitud o un conjunto de actitudes ante la vida, involucra cualidades no solo intelectuales, sino emocionales y sociales.

### Objetivo general

Al finalizar el taller, comprenderán la importancia de desarrollar la capacidad de innovación y creatividad.

## Metodología

- 1) Haciendo uso de la técnica “lluvia de ideas”, dan a conocer sus saberes previos.
- 2) En forma individual dan respuesta a:
- 3) ¿Qué innovaciones harías en tu institución educativa?
- 4) ¿Qué innovaciones harías en tu aula?
- 5) ¿Qué innovaciones harías con tus niños?
- 6) ¿Qué ha considerado para realizar estas innovaciones?
- 7) Dan a conocer al pleno sus inquietudes.
- 8) Intercambian opiniones, ideas de las inquietudes expresadas.

- 9) Se entrega material impreso para reforzar sus conocimientos “Innovación”.
- 10) Realizar la lectura individual del texto impreso.
- 11) En grupo plantean nuevas ideas para promover la capacidad innovadora.
- 12) Democráticamente eligen las más relevantes.
- 13) Realizan la mejora del texto impreso entregado.
- 14) Lo socializan.

#### Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Lapiceros.

#### Evaluación.

Los participantes asumen el compromiso de desarrollar innovaciones con mucha creatividad para mejorar la gestión pedagógica.

### TALLER N° 03 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.

#### Definición de trabajo en equipo

Es el método que busca la plena cooperación y ayuda que es la esencia del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo facilita y enriquece el trabajo de las docentes. Estos equipos pueden organizarse de diferentes formas y para diferentes fines. El tamaño de los equipos varía de acuerdo con tipo de actividades que se realiza.

#### Objetivo general

Al finalizar el taller, las docentes reconocerán la importancia del trabajo en equipo, y así se pueda realizar desde el inicio la planificación del trabajo .realizar.

#### Metodología

- 1) Dinámica de animación: “Creando un personaje”.
- 2) Reflexionan sobre la dinámica.



- 3) Se entrega una hoja impresa, trabajan la hoja impresa. ¡Podemos hacerlo!
- 4) Por grupos dan a conocer:
- 5) ¿Qué dificultades han tenido al realizar el trabajo?
- 6) ¿Qué facilidades han tenido al realizar el trabajo?
- 7) ¿Cuál es la importancia del trabajo realizado?
- 8) Llegan a conclusiones elaboradas por todos.
- 9) Entrega de material impreso: “Trabajo en equipo”.
- 10) Realizan la lectura y socializan sus opiniones.

#### Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Plumones – Lápices.
- Papelotes.

#### Evaluación

##### Coevaluación

#### TALLER Nº 04 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

##### Definición de objetivo

Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta alcanzar, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

##### Objetivo general

Al finalizar el taller, conocerán la importancia que tiene la formulación, evaluación de los objetivos para la institución.

##### Metodología

- 1) Dinámica de animación
- 2) Reflexión de la dinámica.
- 3) Entrega de material impreso: Importancia de los objetivos.
- 4) Se les pedirá que realicen una lectura individual del material impreso.
- 5) En grupo se les pedirá que dialoguen sobre la lectura.
- 6) Se le pedirá que elaboren un ordenador gráfico.

- 7) Luego procederán a que cada integrante de grupo exponga sobre sus conclusiones.
- 8) Se les pide que en grupo formulen objetivos tomando en cuenta los propósitos de su institución.
- 9) Dar a conocer al pleno de los objetivos planteados.
- 10) Evalúan cada uno de los objetivos y los reformulan si es necesario.
- 11) Explicar la importancia que tienen los objetivos en la organización.

#### Medios y materiales

- Material Impreso.
- Papelotes-Plumones.

#### Evaluación

Los participantes escriben, aspectos positivos del taller, aspectos para mejorar finalmente realizan sus sugerencias.

#### TALLER N° 05 DESARROLLAR LA HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS.

##### Definición de problema

Es definido como aquella situación que causa algún tipo de malestar debido a que no se sabe encontrar la solución adecuada o eficaz.

##### Objetivo general

Al finalizar el taller habrán dado solución a problemas planteados y reconocerán su importancia.

##### Metodología

- 1) Dinámica.
- 2) Entrega de texto impreso
- 3) Formulan la moraleja
- 4) Responden:
- 5) ¿Qué actitudes favorables hay en el relato?
- 6) ¿Qué actitudes desfavorables hay en el relato?
- 7) ¿Qué actitudes debió enseñar y desarrollar?
- 8) Socializan sus opiniones.
- 9) Se entrega el material impreso y lo leen.

- 10) Se plantea un problema por grupo
- 11) En grupo: dan solución al problema haciendo uso de estrategias.
- 12) Socializan sus trabajos
- 13) Se extrae una solución conjunta.
- 14) Se complementa el material con sus aportes.

#### Medios y materiales

- Hojas impresas.
- Papel sábana
- Plumones.

#### Evaluación

Cada participante se avalúa de 1 a 5, justificando porqué se otorga esa nota.

## CRONOGRAMA DE ACCIONES

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE SEMINARIOS Y TALLERES									
<div>Meses</div> <div>Seminarios</div> <div>Semanas</div> <div>Talleres</div>	JUNIO				JULIO			Duración	Responsable
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª		
Habilidades Sociales	X							4 horas	Investigador
La Comunicación		X						4 horas	Investigador
Nuevo Rol de Maestros			X					5 horas	Investigador
Una Educación de Calidad				X				4 horas	Investigador
Manejo de Grupos					X			5 horas	Investigador
Innovación y Creatividad							X	4 horas	Investigador
Trabajo en Equipo							X	4 horas	Investigador
Formulación de Objetivos							X	5 horas	Investigador
Habilidades para Resolver Problemas					X			5 horas	Investigador

## CONCLUSIONES:

1. En el proceso de gestión del Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, existe una deficiente cultura organizacional, lo que se demuestra con los resultados de la encuesta a los docentes
2. El planeamiento estratégico como base teórica para desarrollar estrategias de gestión, es un programa innovador que permite superar la deficiente cultura organizacional, a base de talleres de participación activa de los directivos y docentes del Instituto
3. Con la aplicación de las estrategias de gestión a base del planeamiento estratégico, permito el diseño de cinco talleres, que ordenados metodológicamente permite cambio cuantitativo y cualitativo, se percibe en la cultura organizacional positivo y un actuar responsable y planificado en Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba.

## RECOMENDACIONES:

1. Los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, deben programar periódicamente cursos de capacitación y actualización sobre los procesos de gestión y busca la participación plena de los docentes
2. Los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, deben tomar conciencia de la necesidad e importancia del trabajo en equipo, como base del proceso de gestión e ir desarrollando una cultura organizacional que conlleve a una educación de calidad
3. Difundir las estrategias de gestión, entre la comunidad educativa del Instituto Superior de Educación Público “Quillabamba” de Quillabamba, para su aplicación y práctica en beneficio de una mejor formación profesional de los estudiantes

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. L. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
2. Acosta Zapata, Ana catalina y Otros (2008). *Modelo de liderazgo transformacional aplicable a directivos docentes, de acuerdo a las políticas educativas del actual contexto*. Universidad de Medellín. Tesis. Colombia.
3. Adonis Núñez, Lorena Andrea y Otros (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile.
4. Agüero, Juan Omar.(2007). *Teoría de la Administración:Un Campo Fragmentado y Multifacético*. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.
5. Aguerrondo, I y Xifra, S. (2008). *La Escuela del Futuro. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Cátedra de Pedagogía: Educación de Calidad para vivir mejor. Secretaría de Educación. Bogotá-Colombia.
6. Aguerrondo, Inés. (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel.
7. [Alayón Gómez, Jerónimo](#). (2007). *Liderazgo Comunicante*. Venezuela.
8. Álvarez de Sayas, C. (2004). *Epistemología del Caos*. Primera Edición. Grupo editorial Kipus. Bolivia.
9. Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela española
10. AÇnello, Eloy y Hernández, Juanita (1996). "Liderazgo Moral", Universidad NUR. Santa Cruz – Bolivia.
11. Anzieu, D. y Martin, J.-Y. (2004). *La dinámica de los grupos pequeños*. (2da. ed.) España: Biblioteca Nueva.
12. Arismendi Reyes, Nelson y Otros. (2009). *Prácticas de gestión educativa*. Pontificia Universidad Javariana. Bogotá. Colombia.
13. Assman, H. (2008). *La gestión del aprendizaje: Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes*. Citado por Soubal Caballero, Santos. Chile.

14. Atencio de Pérez, Lila y Arrieta de Meza, Beatriz. (2005). *El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior*. Revista: Omino. Año/Vol. 11. N° 001. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela.
15. Avolio, Bruce J. y Bass, Bernard M. (2002). *Mejorar la efectividad organizacional a través de la transformación*. U.S.A.
16. Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela*. Paidós.
17. Barrios, Leticia. (2002). *Liderazgo y Motivación*. México. 2002.
18. Bass B. y Avolio. B. (1996). *Mejorar la efectividad organizacional a través de liderazgo transformacional*. Salvia. USA.
19. Bass en Pascual, R. (coord.). (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el Cambio*. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid.
20. Bass, B.M. (2000): *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*.
21. Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). *Gama completa de liderazgo Manual para la multifactorial*.
22. Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. Revista Novedades Educativas. México.
23. Bocanegra, N., Gómez, S., González, J., y Sánchez, R. (2001). *El directivo como gestor de las tareas educativas*. En A. Elizondo (Coord.). La nueva escuela. México: Paidós.
24. Brandstadter, A. (2007). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. Revista Novedades Educativas. México.
25. Botero Chica, Carlos Alberto. (2005). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Colombia
26. Burns, MacGregor James (1978). *Liderazgo*. Nueva York. Estados Unidos.
27. Calás y Smircich y otros (1999). *Modernismo pasado. Reflexión y dirección tentativa*. Revista de Gestión de academias N° 24.
28. Campos Alba, Elida Lucila y Otros. (2003). *Antología de Gestión escolar*. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.
29. Casassus, Juan (1997). *La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional. Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa*. Santiago de Chile.
30. Cassasus, Juan (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa. En la Gestión: En busca del sujeto*. UNESCO OREALC. Santiago de Chile.



31. Castelán, A. (2003). *¿Es importante medir la calidad de la educación?* Revista de educación moderna para una sociedad democrática. México.
32. Catena, Andrés y Otros (2004). *Análisis multivariado; un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva S.L.
33. Chávez Hernández, Noé. (2006). *Liderazgo y Gerencia*. México.
34. Chía, R. y otros (2000). *Discurso como análisis organizacional*. Organización.
35. Cooper, R. (1989). *Modernismo y postmodernismo y análisis organizacional* N°3. La contribución de Jacques Derrida.
36. Coronel J.M. (1998). *Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus roles*.
37. Correo de la UNESCO. (2002). *Una educación para el siglo XXI. Aprender a aprender*. La Habana.
38. Crawford, C.B. (1995). *Los líderes transformadores socialmente solidario: Paradigma y prescripción para manejo del estrés organizacional*.
39. Cuglievan, G. y Rojas, V. (2007). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. Lima-Perú.
40. De Carmen Alcaide Aranda, Lourde Ivonne. (2002). *Estilos de Gestión según Género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.
41. Delannoy, Françoise (1997). *Reformas en gestión educacional en los noventa*. Chile.
42. Escalante Frisancho, Rubén (2009). *Análisis de la calidad de la gestión educativa en la institución educativa "Independencia Americana", de la Región Arequipa*. Arequipa.
43. Fernández, Lidia, (1994). *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós.
44. Fiol, C.; Harris, D. y R. House (1999). *Liderazgo carismático: Estrategias para efectuar un cambio Social*. Liderazgo trimestral, Vol. 10.
45. Fischman K. David (2005). *El Líder Transformador II*. Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Editora El Comercio. S. A. Lima.

46. Frigerio, G. Poggi, M. y otras. (1992). *Las instituciones educativas, Cara y ceca*. Ed. Troquel. Bs. As. Argentina.
47. García Leiva, Luis Alberto. (1996). *Gestión Educativa*. Argentina.
48. García Ramis, Lisardo (1998): *Los retos del cambio educativo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
49. García, Jihan Ruth y Falcón Poyato (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Tesis de Maestría. Instituto de Investigación y desarrollo Educativo. Baja California
50. Gergen, K. (1992). *La era de la teoría organizacional postmoderna*. Organización redefinida. Londres.
51. Gergen, K. y Thatchenkery, J. (1996). *Ciencia de la organización como construcción social: potenciales postmodernos*.
52. Goncalvez, Alexis (2009) *Dimensiones de clima organizacional*.
53. Guadamuz Sandoval, Lorenzo. (1994). *Desarrollo Humano y Administrativo*. PNUD. R.D.
54. Gvirtz, S. y Palmidessi, M. (1998). *Un modelo básico*. En *El ABC de la tarea docente: vitae y enseñanza*. Argentina.
55. *Investigación en una gestión democrática de los centros” en Revista Investigación en la escuela Nº 34*, España
56. Jiménez Castro (Citado por Pérez Rosales, Manuel). 2009. *Diccionario de Administración*. 5ta. Edición. Edit. San Marcos. Lima.
57. Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Edic. Díaz de Santos. Madrid.
58. Kouzes, Jim y Posner Barry (2000). *El liderazgo prácticas inventario paquete de guía del facilitador*. Deluxe.
59. Larrañaga, Osvaldo. 1995. *Descentralización de la Educación en Chile: Una Evaluación*. Chile.
60. Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. *El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE-Deusto. En Actas de: IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos.
61. López, Pablo. (2010). *Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa*. Estudios Pedagógicos XXXVI. Nº 1. Universidad de Chile. Chile.

62. López, Pablo. (2010). *Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa*. Estudios Pedagógicos XXXVI. N° 1. Universidad de Chile. Chile.
63. LorenzoDelgado,M.(2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisiónyperspectivasactuales*.RevistaEspañoladePedagogía.Año XIII, N° 232, septiembre-diciembre.
64. Mantilla, William. (2000). *Educación y gerencia*. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia.
65. Martínez, M. (2006). *La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela*. Educar. Revista de Educación.
66. Maureira, O. (2004). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Ediciones Universidad Católica Raúl Silva Enríquez. Santiago, Chile.
67. McGregor, Douglas (1974). *El aspecto humano en las empresas*. México: Ed. Diana. 1974
68. Mendoza Torres, Martha Ruth y Otros (2006). *El liderazgo transformacional y el impacto en la cultura organizacional*. Revista facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol. XIV. N° 001. Bogotá - Colombia.
69. Ministerio de Educación. (2009). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima-Perú.
70. Molocho Becerra, Nicanor (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Lima.
71. Mora, Lucía y Barrionuevo B. Geoconda. (2008). *El modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar*. Tesis. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato-ecuador.
72. Muñoz, Jesús. (2002). *Gestión Humana y planeación ara la nueva gerencia de las Organizaciones*. Universidad de los Andes. Bogotá - Colombia.
73. Murillo, J. (2004). *Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*. RMIE. México.

74. Panza Doliani, Osvaldo. (2008). *El desafío en la educación contemporánea. Aprender de las estructuras de la vida como punto de partida universal para entender qué es el aprendizaje*. Chile.
75. Parker, M. (1997). *Organización y ciudadanía. Organización Vol. N°24*.
76. Peris Pichastor, Rosana (s.f.). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Universidad de Madrid. España.
77. Peris, Rosana. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Castellón: Ed. Universidad Jaume.
78. Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Segunda Edición Madrid, McGraw-Hill.
79. Pirela, Ligia y Otros (2004). *Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional*. Omnia. Año/vol. 10 N° 002. Universidad de Zulia. Maracaibo- Venezuela.
80. Portela, A. y González, M.T. (2003). *Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. España.
81. Portela, A. y González, M.T. (Ed.) (2003). *Planificación y estrategia en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Pearson Educación. España.
82. Ramírez J. Samuel (2011). *Fundamentos teóricos metodológicos de la gestión*.
83. Reyes Espíndola, Lilia. (2002). *El Director y supervisor como administradores modernos de la educación*. México. Campos y Otros. (2003).
84. Rivera Ferreiro, Lucía. (2001). *Problemas en el Campo de la Gestión Escolar y Necesidades de Investigación*. Taller Interinstitucional de Investigación Educativa. Universidad Pedagógica de Durango.
85. Rodríguez, Eustaquio Martín. (2010). *Supervisión educativa. Marco teórico y conceptual de la supervisión educativa*. Módulo III-A
86. Rojas Linares, Dante Enrique. (2001). *La administración y la gestión educativa*.
87. Rojas Rojas, Juan Alberto. (2010). *Clima Institucional*. México.

88. Ruiz Calleja, José Manuel. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Colección Medellín, Esumer, Primera Edición.
89. Schmelkes, Sylvia. *Calidad de la educación y gestión escolar II*. Antología de Gestión Educativa ,México, SEP,SEP
90. Sepúlveda Atehortúa, LizethYuliana (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*. Universidad Nacional de Colombia. Sede de Medellín.
91. Sosik, J. y Otros. (2002). *Auto adaptable – regulación: Expectativa de liderazgo y desempeño*. Nueva York.
92. Soubal Caballero, S. (1993). *Algunas regularidades pedagógicas en el resumen del curso escolar 92-93 MM*. La Habana.
93. Soubal S. (2004). *La gestión escolar. Monografía para el diplomado en gestión del aprendizaje*. INACAP- La Serena. Chile.
94. UNESCO (2007). *Educación Para Todos: Bases Sólidas. Atención y educación de la primera infancia*. Fortomps. Bélgica.
95. Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*.Revista PRELAC. México.
96. Vásquez, María Inés (2007). *La gestión educativa en acción. La Metodología de Casos*. Universidad de ORT. Uruguay. Gráfica Don Bosco.
97. Venato. (2005). *El Liderazgo*. Colombia.
98. Vereau,Walter Marcelo. (2007). *Gestión Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo. Perú.
99. Villa, A. (2004). *Liderazgo para la innovación*. En Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. Universidad de Deusto. España.
100. Weinstein, J. (2002). *Calidad y Gestión: Condiciones y Desafíos*. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31. Pontificia Universidad Católica de Chile.
101. Yukl, G. (2002): *Liderazgo en las organizaciones*. 5ta edición. Prentice-Hall.

## PÁGINA WEB

1. Brunner, J. J. y Elacqua, G. (2003). *Factores que inciden en una educación efectiva*,  
[http://www.archivochile.com/edu.doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00027.pdf](http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf).  
(Consultado el 27-05-12)
2. Cortés Lutz G. La administración educacional y gestión educacional.  
E:\ElwzArchGral\art\EILiderazgoenperspectivahistorica\L  
(Consultado 16/05/12).
3. Estepa Q. C. (2009). Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales ONG de Antioquía. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. [Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943\\_2009pdf](Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf).
4. González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185.  
<http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>  
(Consultado el 27-05-12)
5. El Liderazgo.  
<http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>  
(Consultado 24-05-12).
6. UPN (2003). Dimensiones de la gestión educativa. Consultado el 15 de marzo de 2010.  
[Http://Www.Lie.Upn.Mx/Docs/Diplomadopec/Dimen\\_Gest.Pdf](Http://Www.Lie.Upn.Mx/Docs/Diplomadopec/Dimen_Gest.Pdf).
7. Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad* OREALC UNESCO; Revista PRELAC, Año 1, Julio 2005 N°1.  
[www.unesco.cl](http://www.unesco.cl)> (Consulta: agosto 20 de 2012).

# **ANEXOS**

## ENCUESTA A LOS DOCENTES EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “QUILLABAMBA”

ESTIMADO COLEGA: La presente encuesta tiene por objetivo recoger información sobre la cultura organizacional del Instituto, por lo que te pedimos que sus respuestas sean las veraces posibles, ya que de ellas depende que propongamos alternativas para una mejor gestión institucional.

INSTRUCCIONES: marca con X entre los paréntesis según creas sea tu respuesta a la pregunta

### PREGUNTAS:

1. ¿Los directivos promueven confianza en los docentes para que éstos expresen sugerencias y puntos de vista en relación al que hacer educativo?

Muy frecuentemente ( )

Frecuentemente ( )

Pocas veces ( )

Nunca ( )

2. ¿De qué manera los Directores se identifican con los docentes poniéndose en su lugar y percibir lo que éstos sienten, es decir demuestran empatía?

3. ¿Percibe usted la existencia de indiferencia, hostilidades y mutismo entre algunos docentes del instituto?

Siempre ( )

A veces ( )

Raras veces ( )

Nunca ( )

4. Realiza usted una autoevaluación sobre su participación es la realización de diversas actividades y/o áreas en el instituto?

Muy frecuente ( )

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Nunca ( )



5. ¿Con qué frecuencia los Directivos planifican y ejecutan talleres de capacitación sobre estrategias de comunicación interpersonal?

Siempre ( )                      A veces ( )   Raras veces ( )                      Nunca ( )

6. ¿Los Directivos aplican técnicas de organización para conducir el Instituto?

Muy frecuente ( )                      Frecuentemente ( )

A veces ( )                      Nunca ( )

7. ¿Los directores desarrollan las fases del proceso directivo como: Planificación, organización, coordinación, control y valoración?

Muy frecuente ( )                      Frecuentemente ( )

A veces ( )                      Nunca ( )

8. ¿Cuál es el nivel de coordinación sobre el quehacer educativo que mantienen los Directores con los trabajos del Instituto?

Muy eficiente ( )                      Eficiente ( )

Poco eficiente ( )                      Mala ( )

9. En la toma de decisiones ¿Los directores tratan de solucionar todos los problemas al mismo tiempo?

Muy frecuente ( )                      Frecuentemente ( )

A veces ( )                      Nunca ( )

10. A tu parecer, los Directores respetan los acuerdos arribados en asamblea acerca de la realización de diversas actividades en el instituto?

Siempre ( )   A veces ( )   Raras veces ( )   Nunca ( )

Muchas Gracias por tu Colaboración