



# UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TÍTULO

**Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia y  
eficacia en el funcionamiento de la I.E.P. N° 14119 río seco-Distrito  
de Castilla-Región Piura-2013**

TESIS

Presentado para obtener el grado Académico de maestro en Ciencias de la  
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTOR: Mauricio Llapapasca, Efrain

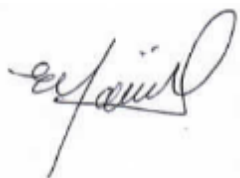
ASESOR: Sevilla Exebio, Julio César

PIURA – PERÚ

**2017**

**Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia y  
eficacia en el funcionamiento de la I.E.P. N° 14119 río seco-Distrito de  
Castilla-Región Piura-2013**

**PRESENTADO POR:**



Lic. Mauricio Llapapasca, Efraín  
**AUTOR**



---

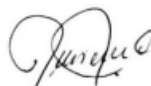
Dr. Sevilla Exebio, Julio César

**ASESOR**

**TESIS**

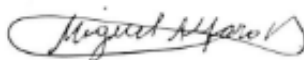
Presentado para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**APROBADO POR:**



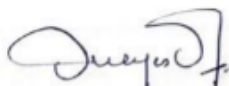
---

Msc. Pérez Cabrejos, Luis.  
PRESIDENTE DEL JURADO



---

Msc. Alfaro Barrantes, Miguel.  
SECRETARIO DEL JURADO



---

Msc. Reyes Aponte, Carlos.  
VOCAL DEL JURADO

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

**Yo, Mauricio Llapapasca, Efraín investigador principal, y Dr. Sevilla Exebio Julio César,** asesora del trabajo de investigación **Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la I.E.P. N° 14119 río seco-Distrito de Castilla-Región Piura-2013,** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar, que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, junio del 2017



---

Dr. Sevilla Exebio, Julio César

**ASESOR**  
**DNI: 17407478**

## **RESUMEN**

Para realizar una adecuada y oportuna gestión en el ámbito educativo se necesita de personal directivo idóneo, con conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, pero también se necesitan investigaciones, modelos que ayuden a la mejora tanto administrativa como académica de las instituciones educativas. En éste sentido, se pretende lograr con esta investigación la mejora de la actividad académica y administrativa a partir del Desarrollo de un modelo de Planeamiento y Gestión para lograr la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de las instituciones educativas, principalmente en la I.E.P N° 14119 “Río Seco – Castilla” -Piura, contribuyendo a la mejora en los procesos de enseñanza - aprendizaje y la gestión en general.

Palabras Claves: Planeamiento, Gestión, instituciones educativa, enseñanza aprendizaje

## **ABSTRACT**

This study is important because for proper and timely management in education is needed skilled managers with knowledge, skills, abilities and attitudes, but research models that help both administrative improvement as scholar also need educational institutions. In this sense, this research intended to achieve the improvement of academic and administrative activities from the development of a model of planning and management for efficiency and effectiveness in the operation of educational institutions, mainly in the LEP No. 14119 " Rio Seco - Castilla " -Piura , contributing to the improvement in the teaching - learning and management in general. Key word. planning, management, educational institutions, teaching – learning.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO I: - ANÁLISIS DE LA GESTION ADMINSTRATIVA</b>	
1.1. UBICACIÓN.....	10
1.2. COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA.....	15
1.3. COMO SE MANIFESTA EL PROBLEMA.....	21
1.4. DESCRIPCION DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA .....	24
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	25
2.2.- TEORIAS PEDAGOGICAS. GESTIÓN EDUCATIVA.....	25
2.3 TEORIAS ADMINSTRATIVAS Y SU ENFOQUE .....	28
2.4.-LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	32
2.4. 1.- PROCESOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUAMANOS.....	35
2.4.2.- MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS.....	39
2.5.-CONCEPTOS.....	45
2.6.- CARACTERISTICAS.....	46
2.7.- TEORIAS PEDAGÓGICAS.....	46
2.8.- TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	48
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
3.1. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	49
3.2.-PROPUESTA DEL MODELO .....	51
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA. ....	76
ANEXOS.....	78

## INTRODUCCION

En nuestra región Piura, a nivel de Dirección Regional de Educación son pocos los trabajos o modelos de investigación realizados y con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, aún falta mucho por hacer sobre todo, con las instituciones educativas de las zonas rurales alejadas; por ello como docente, éste trabajo está comprometido con la población del Caserío de Río Seco, unas 30 familias. Este caserío cuenta con una Institución Educativa Pública que atiende una población de 72 alumnos de educación primaria. Está ubicado en la margen derecha del Río Piura, a 20 kilómetros de la ciudad de Piura. Lo que más se evidencia en esta institución educativa es la falta de infraestructura y equipamiento y la falta de pertinencia de los contenidos académicos, lo cual conlleva a los fracasos estudiantiles, lo que hace necesario que los responsables de conducir los destinos de la institución cambien sus estructuras tradicionales y rígidas por modernas técnicas de administración estratégicas que promueva y de resultados diferentes acorde con las necesidades de la sociedad.

Podemos mencionar el aspecto de la gestión o desarrollo de las funciones y sus resultados no marchan acorde con las necesidades institucionales y que muchas veces los responsables en la toma de decisiones lo hacen sin ninguna perspectiva, con responsabilidad formadora, ética y moral, lo que contribuye a acentuar el fracaso estudiantil, muchas veces el aspecto de gestión se desarrolla con preponderancia en aspectos netamente documentario y económico, priorizando la actividad administrativa antes que la académica, lo cual muchas veces hace perder la visión y misión de toda institución educativa; otra causa son los problemas de Relaciones humanas entre los actores educativos: Apertura, disponibilidad, lealtad, aceptación de normas, afán de superación, relaciones funcionales entre docentes, pertenencia al conjunto, incorporación activa a un equipo, eliminación de la rutina, perfeccionamiento profesional, asunción de responsabilidades, relaciones de cooperación encaminadas a aumentar el prestigio profesional y social aceptación de los demás, comprensión,

esfuerzo solidario. Se observa en los miembros de la comunidad educativa de la I.E.PN14119-Rio Seco-Castilla un deficiente modelo de Gestión administrativa imposibilitando los logros. Por este motivo hemos diseñado el objetivo general, es: Diseñar un modelo de gestión administrativa, que permita incrementar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de la IEP N° 14119 y los objetivos específicos: Diagnosticar las características de la gestión administrativa. Establecer las características teóricas del modelo de gestión, y la hipótesis a defender es escrita así: Si diseñamos un modelo de gestión administrativa, entonces, probablemente, se logrará la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la IEP N° 14119 Río Seco Castilla –Piura- 2013.

En el capítulo I, abordaremos el objeto de estudio que es la Gestión Administrativa, la problemática de la I.E.P. N° 14119 “Río Seco -Castilla - Piura”, la metodología empleada; en el capítulo II, el marco teórico; capítulo III, presentamos los resultados de la investigación y discusión; luego las conclusiones, recomendaciones, y las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.



# **CAPITULO I: ANALISIS DE LA GESTION ACADEMICA Y ADMINISTRATIVA**

## **1.1.- Ubicación**

### **HISTORIA DEL DISTRITO DE CASTILLA**

El Distrito Piurano de Castilla es uno de los nueve distritos que conforman la Provincia de Piura, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú. Tiene como límites: al norte, con el Distrito de Tambo Grande; al este, con los despoblados de las haciendas de "Angostura", "Locuto", "Malingas", "Nomala" y "Huapalas"; al sur, con el Distrito de Catacaos; y al oeste, con el río Piura.

### **Historia:**

En fecha 30 de marzo de 1861, el Presidente Ramón Castilla, decreta la Ley de creación del distrito de Castilla, como conformante de la provincia de Piura. Sin embargo, por su cercanía a esta ciudad, el 10 de Agosto de 1908, mediante Ley 723, se anexa a Piura. Durante el gobierno del Presidente Augusto Leguía, se crea definitivamente mediante Ley Regional N°s< 268 aprobada el 07/06/1920 y promulgada el 13/08/1920, que lo separa del distrito Cercado de la provincia de Piura. Existen importantes centros de educación superior como la Universidad Nacional de Piura y la Universidad Particular Alas Peruanas además de centros de educación primaria y secundaria de gran arraigo en la población como el Colegio Militar Pedro Ruiz Gallo, Miguel Cortés, Agropecuario No 7, Nstra. Sra. de Tránsito, Ramón Castilla, Manuel Octaviano Hidalgo Carnero, etc.

### **UBICACIÓN GEOGRAFICA**

El Distrito de Castilla está ubicado al Este del Distrito de Piura, Capital de la Región del mismo nombre, situado entre los 5°11'5" de latitud y los 80°57'27" de longitud del meridiano de Greenwich y a 32 m.s.n.m.

### **LIMITES**

Castilla limita:

Por el Norte:

Con el distrito de Tambogrande.

Por el Este:

Con el distrito de Chulucanas hasta los despoblados de Angostura, Malingas, Locuto, Ñomala y Huapalas.

Por el Sur:

Con el Distrito de Catacaos, teniendo como línea divisoria la hacienda de Puyuntala y el Fundo Monteverde.

Por el Oeste: Con el Río Piura.

### **HIDROGRAFIA:**

Piura y Castilla están separadas por el cauce del río Piura, el mismo que nace en la cordillera occidental de los Andes, cuya cuenca de origen la tiene la cordillera del distrito de Huarmaca en la provincia de Huancabamba. Las aguas del río Piura llegan a la presa de derivación "Los Ejidos" que se ubica sobre el río Piura. Esta presa fue construida con el objetivo de elevar el nivel del agua que permita regar por gravedad el valle del Bajo Piura; utilizando canales revestidos de cemento, "Biaggio Arbulú" es el nombre del principal canal que nace en la represa "Los Ejidos" y que pasa por los Asentamientos Humanos María Goretti, La Primavera; Víctor Raúl, Campo Polo, Urbanización San Bernardo, El Indio y Chiclayito, hasta llegar a los territorios de la Provincia de Sechura. Este canal forma parte del proyecto Chira-Piura.

**DEMOGRAFIA:** De acuerdo con los resultados del censo Nacional 2007, el Distrito de Castilla cuenta con una población total de 123,692 habitantes, de los cuales el 48.4% son hombres y el 51.6% son mujeres. La población económicamente activa, estimada entre los 15 y 65 años de edad, constituyen el 63.3% de la población total del distrito. En relación a su población, Castilla es un distrito mayoritariamente urbano, al contar únicamente con 1,072 habitantes en las zonas consideradas rurales en su jurisdicción.

## **BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

La historia de Castilla se remonta a los orígenes de los Tallanes, etnia piurana que surgió aproximadamente hacia el 500 o 600 d.c. y que estuvo conformada por un extenso grupo de curacazgos o señoríos establecidos a lo largo de los valles del Río Piura y Tumbes. Política y administrativamente, los Tallanes nunca llegaron a constituirse en un Estado propiamente dicho, sin embargo, se desarrollaron y conservaron a través de los siglos la cohesión socio-cultural necesaria para identificarse como una misma nación.

El gobierno de los Tallanes se caracterizó por el dominio fuerte y autoritario de sus caciques o jefes étnicos, la jerarquización o división de clases fue notablemente marcada y se distinguieron, además de la nobleza y el pueblo, la clase sacerdotal. Respecto a la sucesión de la jefatura o gobierno, entre los Tallanes fue posible el ascenso de mujeres cacas o "Capullanas" al poder. Aunque se conoce por documentos de la época que estas mujeres-gobernantes asumieron el control de sus cacicazgos de manera similar a los hombres, se cree que en tiempo pre-hispánicos accedieron al gobierno sólo bajo circunstancias particulares, como la ausencia de un posible heredero varón al cacicazgo.

En cuanto a su economía, los Tallanes se caracterizaron por una marcada especialización del trabajo, la cual se materializó en la diferenciación de oficios a nivel de comunidades. De esta manera, se constituyeron pueblos netamente salineros, orfebres, tejedores, ceramistas, ganaderos y "comerciantes" o truequeros. Además de estas actividades, se desarrollaron fundamentalmente para el sustento de las comunidades la agricultura y la pesca. En el caso de la primera, los Tallanes afrontaron la adversidad climatológica mediante acequias o canales de regadío, heredados de mochicas y sicanes, que les permitieron extender sus tierras de cultivo. En lo que respecta a la pesca, esta fue esencialmente de tollo, fresco para el consumo, y seco para el trueque y pago de tributos. Asimismo, se destacó el desarrollo y oficio de la navegación como medio para el desarrollo de otra de las

actividades cardinales en la economía de los Tallanes: el trueque o "comercio"

### **RECURSOS NATURALES:**

En el reino Vegetal destaca el cultivo del algodón y los frondosos bosques de algarrobos, que con su fruto (la algarroba) se prepara la nutritiva algarrobina.

El algodón pima, es la variedad que se cultiva en el distrito, siendo muy rentable cuando la cosecha es buena.

En el reino animal, es apreciable el ganado caprino, existiendo, también, en menor proporción el ganado vacuno, caballar, equino, porcino y aves de corral.

En el reino mineral, Castilla cuenta con yacimiento de Yapato, cal, arcilla, grada, etc. que se usan en la elaboración de ladrillo, adobe y tejas.

### **PRINCIPALES FESTIVIDADES RELIGIOSAS:**

Castilla, al igual que otros pueblos de la región tiene fechas muy importantes, donde rinden homenaje al creador. Entre las principales festividades religiosas tenemos:

#### **Festividades**

- Festividad de la Virgen de Transito, Patrona del Distrito.
- Festividad de San Martín de Porras, Patrono del Distrito.
- Santísima Cruz, Sagrado Corazón de Jesús y Santa Rosa en el Caserío Chapa
- yrá.
- María Auxiliadora en el A.H. Chiclayito y Caserío Río Seco.
- San Martín de Porras, y Cruz de Chalpón en Terela.
- Señor Cautivo y Nuestra señora de Fátima en el Caserío La Obrilla.

**Folclore:** El folclore del distrito de Castilla es muy interesante, sus leyendas, supersticiones, costumbres y creencias revelan el espíritu y el sentir de los pobladores de la antigua Tacalá -PERU.

Leyenda de la Cruz De Chalpón: Su devoción se entendió gracias al señor Leonardo Rivas arriero que viajaba al interior del país. Se cuenta que en uno de sus viajes un grupo de forajidos lo asaltó. Este arriero se encomendó a la milagrosa Cruz de Chalpón (De Motupe) y en el acto los forajidos se alejaron sin robarle ni un céntimo. Don Leandro al llegar a su casa narró lo sucedido y todos en conjunto agradecieron a la Santísima Cruz. Luego empezaron las conversaciones al respecto al mismo tiempo que se extendía esta devoción. Hoy existe una capilla con el nombre de la Cruz del Chalpón.

**Brujería:** Entre los pobladores es una creencia muy fuerte, en algunos casos, creen en los malos espíritus derivados de prácticas de brujería, por eso se cuidan mucho de los llamados brujos malos que aceptan proposiciones de gente por venganza, envidia, "que deseen hacer mal".

### **Creencias**

Se tienen las siguientes:

Al buscar un ahogado en el río, el uso de una pala con un Cristo y una vela para hallar el cuerpo. Se dice que donde se detiene la pala abajo está el cadáver del ahogado.

El susto; es otra creencia de que los malos espíritus aparecen de diversas formas para asustar a quienes quieren hacer daño. Las personas "asustadas" se vuelven enfermizas, enflaquecen y son atormentadas con delirio de persecución. Deberán ser tratadas por un curandero quien les escupe con hierba del susto y azota superficialmente con ramitas de sauce o hierba santa.

En las chicherías, si se barre la casa de afuera para dentro atraerán clientela pero si lo hacen en sentido contrario, se les ahuyentarán los clientes.

Para retener a la gente detrás de la puerta se coloca una escoba con flores; si quieren alejarla, en vez de flores, ponen una chancleta vieja.

Si se barre de noche traen mala suerte

Las tiendas no pueden vender agujas de noche porque trae la mala suerte

Cuando quieren tener a una mujer bajo su poder, le hacen tragar el daño o bocado y la mujer no se puede despegar de su pareja, tanto que hasta ellos mismos tienen que romper el embrujo por que los enloquece, así es el caso de mujeres que se enamoran de vagos sin suerte que se dedican a sangrar a las pobres mujeres que caen en sus redes, ellas harán locuras y hasta venderían su casas si fuera necesario con tal de agradar al maldito que las embrujó, serían capaces de dejar a sus esposos y vivir en la miseria con tal de vivir con el embrujador, tengan cuidado, los de Castilla son brujos de temer.

### **La bajada de Reyes**

Se realiza entre el 6 de enero y el carnaval. Se hace un nacimiento, en el que colocan al niño Dios, a la Virgen y a San José; la mula el buey y muchos adornos. El día de la bajada tiene lista una fuente para recibirlas imágenes y el capillo. La dueña de la bajada ve los últimos detalles y reza exclamando: "Ay niño Jesús, que me vaya bien, no como a la fulana..."

Cuando ya todos los padrinos invitados están presentes, la dueña de casa designa a tres primeros padrinos que bajaran al niño, mientras un grupo de niñas hacen de pastorcitas cantándole al niño Jesús, el siguiente canto: "Manuelito lindo, que haces en la cuna, los pies en la cama, la cara en la luna", "Cual de los tres reyes ¿será el mejor? El señor Don..., se llevó la flor..."

Terminada la labor de bajar los objetos, se empieza a tomar y a comer el ornado, el copús y otros potajes, entre copa y copa la hora avanza y empiezan retirarse. Cuando el azafate esta "subido" es que les ha ido de "mamey" en la bajada; esperando la mañana siguiente para la, la recoroba". (Repetir el agasajo etc.).

La LE.P N° 14119 está ubicado en la margen derecha del Río Piura, a 20 kilómetros de la ciudad en el caserío de Río seco -Castilla - Piura".

## HISTORIA DE LA PROVINCIA DE PIURA

Piura es una ciudad del norte de la zona occidental del Perú, capital del Departamento de Piura, ubicada en el centro oeste del departamento, en el valle del río Piura, al norte del desierto de Sechura, a 973 km al norte de Lima y próxima a la frontera con el Ecuador, es la sexta más poblada del país, alcanzando oficialmente y según proyecciones del INEI del año 2012 los 417.892 habitantes. Fue fundada por Francisco Pizano, con el nombre de "San Miguel" el 15 de agosto de 1532, recibiendo su escudo de armas en 1537; en la actualidad la ciudad cumple el rol de principal centro comercial, administrativo y de servicios, del departamento de Piura.

Piura es una provincia del noroeste del Perú situada en parte central del departamento de Piura. Limita con las provincias de Paita y de Sullana al noroeste, con las de Ayabaca, Morropón y Lambayeque por el este, y con la de Sechura por el suroeste. Su capital es la ciudad homónima de Piura, a la sazón capital departamental.

La provincia tiene una extensión de 6 211,61 kilómetros cuadrados y se divide en nueve distritos:

- Piura
- Castilla
- Catacaos
- Cura Mori
- El Tallán
- La Arena
- La Unión
- Las Lomas
- Tambo Grande

**Población:** La provincia tiene una población aproximada de 666 000 habitantes.

**Capital:** La capital de esta provincia es la ciudad de Piura, ubicada a la margen derecha del río Piura

**Festividades:**

**Octubre**

Semana Jubilar de Piura.

Señor de los Milagros

**Noviembre**

Semana del algarrobo

### **1.2.- Como surge el problema**

El concepto de gestión surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico se ubica a partir de los años sesenta (60) en Estados Unidos, de los setenta (70) en el Reino Unido, de los ochenta (80) en América Latina y particularmente en la República Dominicana a partir de la segunda década de los noventa (90) con el Plan Decenal, el concepto de administración de la educación tiende a ser reemplazado por el de gestión educativa.

Diversas investigaciones, monografías, tesis sobre el tema gestión administrativa y pedagógica se han realizado tanto en el plano internacional, nacional, y local, aunque no con esa misma articulación de los términos, (Gestión Administrativa y Pedagógica con incidencia en los niveles de competencia), las cuales han sido consultadas como referencia a esta investigación.

Dentro de los estudios consultados está el realizado por Nacarid Rodríguez, en la Universidad Central de Venezuela con el título "Gestión escolar y Calidad de la Enseñanza". La metodología que se utilizó, procedimiento de investigación etnográfica, observando directamente el ambiente, las situaciones y los acontecimientos en las condiciones reales. Este estudio refiere que en las tres (3) escuelas



privadas el director tiene la posibilidad de escoger al personal docente, de aplicar sanciones y de despedirlos en caso de incumplimiento. Mientras que en las dos (2) escuelas oficiales, esas funciones dependen de organismos superiores que tienden a complicar y alargar estos procesos. No obstante directores con muchos años de experiencia y fuerte ascendencia ética pueden lograr un cierto grado de injerencia en la selección del personal.

Otra investigación es la realizada por María Victoria Allarnoz en Venezuela titulada "La Gestión pedagógica del Docente" en la integración de la escuela y la comunidad, en la cual utilizó una metodología descriptiva correlacional de tipo documental, en la que se destacan las siguientes conclusiones: Fue positiva la relación del docente con la integración de la comunidad docente escuela y de esta simbiosis surgieron beneficios para la institución como planta física y para los niños que allí se forman y se educan para la vida y por la vida.

Hay que tener en cuenta que la investigación sobre eficacia escolar no es, como algunos piensan, un campo homogéneo y bien definido, en él conviven investigadores de diferente formación y distinta perspectiva ideológica. Pero también es necesario recordar que la investigación sobre eficacia escolar siempre será políticamente controvertida, dado que aborda la naturaleza y los propósitos de la educación. Algunos han señalado el avance en esos años del primigenio enfoque "input-output" a otro de "contexto-entrada-proceso-producto", con varias etapas intermedias (Reynolds et al., 2000), sigue latente una visión analítica del centro escolar y de lo que en él acontece. Así, se ha olvidado de las aportaciones de las nuevas corrientes de las Ciencias de la Educación. Así, por ejemplo, la Sociología de la Educación ha ayudado a comprender un poco más qué ocurre en los centros y en las aulas, mostrando las contradicciones de las prácticas cotidianas de enseñanza, las relaciones de poder que se dan en ellos y la estructura que permite y potencia la reproducción social, aportaciones de las que se ha prescindido invariablemente en los trabajos sobre eficacia

escolar. Por otro lado, Morley y Rassool (1999) argumentan que la eficacia escolar es una mezcla de diferentes ideologías que incorpora conocimientos de teorías sistémicas, del capital humano, nueva gestión... bajo el énfasis en resultados de calidad susceptibles de ser medidos. Esta orientación ha provocado la proliferación de instrumentos e indicadores de evaluación, con el fin de obtener una medida de la eficacia y un criterio unívoco de la misma. De esta forma, la investigación sobre eficacia ha concedido demasiada importancia a sus descubrimientos, muchas veces obtenidos a partir de una cuantificación excesiva de variables difíciles de medir. Otras críticas se centran en la metodología de investigación. Algunos comentarios han apuntado acerca de la inadecuada especificación de las variables de proceso de la escuela, su excesivo apoyo en datos y métodos de corte cuantitativo, al escaso número de productos educativos utilizados, y sobre la necesidad de desarrollar estudios longitudinales. Todas estas aportaciones y muchas otras han servido para mejorar esta línea de trabajo dado que se han convertido en retos para el futuro.

La investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe (IEE en AL y C) se inició a mediados de los 70, y desde esa fecha y hasta la actualidad se ha desarrollado un buen número de estudios de carácter empírico cuyo objetivo principal era identificar los factores escolares asociados con el rendimiento de los alumnos (Murillo, 2007).

La serie de informes realizados por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Católica Boliviana a partir de los datos recogidos por el Programa de Estudios Conjuntos de Integración Económica Latinoamericana (Morales, 1977; Comboni, 1979; Virreina, 1979), así como el trabajo de Muñoz Izquierdo et al. (1979), en México, y el estudio de Barroso, Mello y Faria (1978), en Brasil, pueden ser considerados como las primeras investigaciones con una cierta entidad sobre eficacia escolar realizadas en la Región.

La investigación sobre eficacia escolar realizada en América Latina tiene cuatro características especialmente destacables: su carácter eminentemente aplicado, el gran énfasis dado a la equidad, estar influida por una variedad de referentes teóricos, incluso contrapuestos entre sí, y su íntima relación con el desarrollo de la educación e investigación educativa en cada país (Murillo 2007). A continuación mencionamos esas cuatro características:

Carácter aplicado de los investigadores; énfasis en la equidad educativa; hay múltiples influencias teóricas, tienen un ojo puesto en Europa y otro en los Estados Unidos de América y reciben influencias de ambos en ocasiones contradictorias, y también hay un énfasis ligado al desarrollo en investigación educativa.

Actualmente en nuestro País, Región Piura, a nivel de Dirección Regional de Educación son pocos los trabajos o modelos de investigación realizados y con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, aún falta mucho por hacer sobre todo, con las instituciones educativas de las zonas rurales alejadas; por ello como docente, éste trabajo está comprometido con la población del Caserío de Río Seco, unas 30 familias. Este caserío cuenta con una Institución Educativa Pública que atiende una población de 72 alumnos de educación primaria. Está ubicado en la margen derecha del Río Piura, a 20 kilómetros de la ciudad de Piura. Lo que más se evidencia en esta institución educativa es la falta de infraestructura y equipamiento y la falta de pertinencia de los contenidos académicos, lo cual conlleva a los fracasos estudiantiles, lo que hace necesario que los responsables de conducir los destinos de la institución cambien sus estructuras tradicionales y rígidas por modernas técnicas de administración estratégicas que promueva y de resultados diferentes acorde con las necesidades de la sociedad.(Eficacia escolar y factores asociados-UNESCO.) Chávez Walter, 2000. Esta tesis se propone un modelo propio que mejore la situación actual de la Universidad Nacional de Piura, aplicando un modelo de planeamiento y gestión estratégica, que permita incrementar la eficiencia y eficacia tanto en la actividad académica

como en la actividad administrativa que ejecuta la universidad para el mejor logro de sus fines institucionales.

Requena, Domingo, Rueda, Ruth, (2008). Esta tesis trata de las relaciones humanas y su influencia en la Organización Escolar, el mismo que constituye un gran aporte para la gestión Educativa por confirmarse que los elementos básicos de tipo actitudinal como son las relaciones humanas y participación son claves para garantizar el logro de los objetivos de la institución. También nos habla, cómo debe ser un director, líder, democrático, capaz de generar relaciones humanas armoniosas, con niveles de participación, transparencia y equidad, contribuyendo un gran aporte para la gestión educativa, así como favorecer las actitudes positivas y valores sociales pertinentes que predisponen una organización escolar favorable.

Gamarra, Justo ,Año: 2007 ,Esta tesis de investigación contiene la propuesta de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la I.E. “José Domingo Atoche” del Distrito de Pátapo, con la finalidad de lograr un clima institucional favorable.

Un buen clima institucional es importante porque permite construir un capital social, al interior de la institución educativa, en el que exista confianza, integridad y liderazgo, coordinado y comprometido; base fundamental para toda gestión estratégica educativa

**1.3.-COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA.** En los últimos años existe preocupación constante por superar los problemas que enfrentan muchas instituciones educativas y el país en general, relacionados con la calidad académica, no acorde con las demandas de la sociedad, ni a las exigencias del mundo globalizado, debido a que no cuentan con estructuras y equipamiento o la actualización de planes de estudio debidamente diversificados y que no marchan acorde con los cambios y exigencias actuales. Otro de los grandes problemas que se viene acentuando en cuanto a resultados se refiere es la investigación científica y tecnológica; la cual se evidencia notoriamente , ya que los responsables en dar solución

a la problemática no le dan importancia debida, así tenemos, que nuestro país no solo se encuentra en niveles muy bajos de inversión en investigación sino que no se realizan los esfuerzos para dinamizar su desarrollo futuro, así tenemos que en el Perú solo se invierte el 0.11% del PBI, éste nivel es el más bajo en América Latina que se estima en promedio de 0.58%.

También podemos mencionar el aspecto de la gestión o desarrollo de las funciones y sus resultados no marchan acorde con las necesidades institucionales y que muchas veces los responsables en la toma de decisiones lo hacen sin ninguna perspectiva, con responsabilidad formadora, ética y moral, lo que contribuye a acentuar el fracaso estudiantil, muchas veces el aspecto de gestión se desarrolla con preponderancia en aspectos netamente documentario y económico, priorizando la actividad administrativa antes que la académica, lo cual muchas veces hace perder la visión y misión de toda institución educativa; otra causa son las problemas de Relaciones humanas entre los actores educativos: Apertura, disponibilidad. Lealtad, aceptación de Normas, afán de superación, relaciones funcionales Entre docentes: Pertenencia al conjunto, Incorporación activa a un equipo, eliminación de la rutina, perfeccionamiento profesional, asunción de responsabilidades relaciones de cooperación, encaminadas a aumentar el prestigio profesional y social aceptación de los demás, comprensión, esfuerzo solidario. Se observa en los miembros de la comunidad educativa de la I.E.PN14119-Rio Seco-Castilla un deficiente modelo de Gestión administrativa imposibilitando los logros

En los últimos años existe preocupación constante por superar los problemas que enfrentan muchas instituciones educativas y el país en general, relacionados con la calidad académica, no acorde con las demandas de la sociedad, ni a las exigencias del mundo globalizado, debido a que no cuentan con estructuras y equipamiento o la actualización de planes de estudio debidamente diversificados y que no marchan acorde con los cambios y exigencias actuales. Otro problema que podemos

mencionar que afecta el desarrollo institucional es el aspecto de la gestión que muchas veces los responsables en la toma de decisiones lo hacen sin ninguna perspectiva, con responsabilidad formadora, ética y moral, lo que contribuye a acentuar el fracaso estudiantil, muchas veces el aspecto de gestión se desarrolla con preponderancia en aspectos netamente documentario y económico, priorizando la actividad administrativa antes que la académica, lo cual muchas veces hace perder la visión y misión de toda institución educativa; otra causa son las problemas de Relaciones humanas entre los actores educativos: Apertura, disponibilidad. Lealtad, aceptación de Normas, afán de superación, relaciones funcionales entre docentes: Pertenencia al conjunto, incorporación activa a un equipo, eliminación de la rutina, perfeccionamiento profesional, asunción de responsabilidades relaciones de cooperación, encaminadas a aumentar el prestigio profesional y social aceptación de los demás, comprensión, esfuerzo Solidario. *(Fuente: Proyecto educativo institucional de la I.E.)*

### **1.3.- CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICA TIENE**

Este trabajo está comprometido con la población del Caserío de Río Seco, unas 50 familias, con un aproximado de 300 personas. Este caserío cuenta con una institución Educativa Pública que atiende una población de 70 alumnos de educación primaria. Está ubicado en la margen derecha del Río Piura, a 20 kilómetros de la ciudad de Piura. Lo que más se evidencia en esta institución educativa es la falta de infraestructura y equipamiento y la falta de pertinencia de los contenidos académicos, lo cual conlleva a los fracasos estudiantiles, lo que hace necesario que los responsables de conducir los destinos de la institución cambien sus estructuras tradicionales y rígidas por modernas técnicas de administración estratégicas que promueva y de resultados diferentes acorde con las necesidades de la sociedad.

Por ello el objeto de estudio es el proceso de gestión académica y administrativa que se desarrollará con un modelo de planeamiento y gestión para lograr la eficiencia y la eficacia de la I.E.P N. 14119 está

ubicado el Caserío de Río Seco -Castilla - Piura". (*Fuente: Proyecto educativo institucional de la I.E.*)

#### **1.4.- Descripción detallada de la metodología empleada.**

De acuerdo a las características la presente investigación la metodología es de tipo descriptiva- propositiva en el cual se aplicará y se dará a conocer sobre el desarrollo de un modelo de planeamiento y gestión para lograr la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa de los profesores y director.

La población muestral está conformada por la totalidad de los agentes educativos de la institución, ya que sólo de esta manera se logrará los objetivos propuestos, y superar las interferencias existentes en las relaciones interpersonales, las cuales entorpecen a la organización, deteriorando la buena imagen que debe mostrar la institución.

Las Variables y su Medición, está conformada por una variable independiente denominada modelo de gestión administrativa y la otra variable es la eficiencia y eficacia que se logrará con el modelo.

Se utiliza la observación, la encuesta y el cuestionario, lo que permite recoger la información de la problemática y el grado de conocimiento de los agentes educativos, los procedimientos, utilizados para lograr la información se visita a los agentes involucrados, a fin de explicarles el motivo del presente trabajo, para luego proceder a la aplicación del instrumento.

Se organiza en cuadros, para registrar la información de las preguntas que tiene cada encuesta, el análisis de datos permite procesar en los cuadros la información recogida, se interpreta los resultados, los cuales servirán para dar sustento del modelo de

gestión administrativa, de la institución educativa N° 14119 del caserío de Río Seco, distrito de Castilla- Piura.

#### MÉTODO A UTILIZAR

Es el método de modelación: La modelación consiste en sustituir el objeto de investigación por un modelo, el cual representa un reflejo mediador de la realidad y se sustenta en la lógica de la ciencia. El modelo se basa en la unidad sujeto-objeto de modo que el investigador realiza abstracciones y aplica otros procedimientos lógicos de asimilación teórica de la realidad permitiendo en ciertas condiciones, situaciones y relaciones, sustituir al objeto. En determinadas ciencias son comunes los modelos físicos, cuando posee la misma naturaleza física que el objeto o los modelos matemáticos cuando en naturaleza es distinta a la del objeto. La modelación facilita el estudio del objeto pero debe subrayarse que al analizar las posibilidades de estos sistemas no puede perderse de vista la analogía entre modelo y objeto y sus límites ya que de lo contrario conduciría a graves errores metodológicos y epistemológicos. Si este proceso es correctamente conducido la investigación del modelo arrojará conclusiones e informaciones válidas acerca del objeto. La expresión superior de esta concepción es la del modelo sistémico estructural como reflejo de la realidad en el pensamiento". (*Oyague, Manuel. Metodología de la Investigación científica. Compilación. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.*)

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Modelo de Gestión Administrativa

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una Institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: Planear, dirigir, coordinar y controlar.



EL MODELO: es la construcción abstracta a la que se considera o supone provisionalmente proveedora de una aproximación esquemática e idealizada del campo concreto bajo estudio, como una aceptable representación del mismo y cuya estructura es suficientemente simple como para poder ser descrita por los recursos conceptuales existentes.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión administrativa permite la reducción en el tiempo empleado en los procedimientos, así como permite dar un buen servicio.

En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

En las ciencias sociales los modelos macros y micros intentan describir y entender los fenómenos sociales dados en su estructura, funcionamiento y desarrollo histórico. Para Sepúlveda, F. y Nuria R. (2002), un modelo es una construcción que garantiza de una manera simplificada una realidad o un fenómeno con la finalidad de delimitar algunas de sus dimensiones (o variables) que permite una visión aproximativa, a veces intuitiva, que orienta estrategias de investigación para la verificación de las relaciones entre variables y que aporta datos a la progresiva elaboración de teorías.

Núñez Rojas (2007), en su ensayo sobre Modelos Didácticos, sostiene que “la comprensión de lo que es un modelo en el campo social y educativo pasa por determinar dos categorías importantes: la realidad y

el aporte de la ciencia. La realidad constituye uno de las fuentes a partir de la cual se elabora un modelo, el mismo que a partir de un proceso de abstracción debe expresar gráfica o representativamente las principales relaciones que componen o expresan el fenómeno u objeto de estudio.

Un modelo es una construcción ideal relativamente compleja, al que se considera, provisionalmente, como una aceptable representación del objeto bajo estudio. *(Nuñez Rojas (2007), Modelos Didácticos)*

En el trabajo de selección del tema para un proyecto de investigación es virtualmente imposible saltar de una percepción y del comportamiento práctico espontáneo que tenemos como personas observadoras e inquisitivas a la construcción teórica y la práctica experimental propia de un proyecto de investigación, hace falta como intermediario un modelo.

Y las características del modelo de gestión Administrativa son:

- Normalmente se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o carente de la Institución Educativa.
- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Su característica principal es que son flexibles, es decir que los puedes ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga tu necesidad.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional. ("Políticas educativas 2011-2016: Agenda Común Nacional- Regional- Perú )

## DESVENTAJAS

- si no se diagnostica previamente la empresa, podría perderse esfuerzo y dinero.
- Si no se hacen controles permanentes podrían cometerse errores posiblemente irremediables e inconvenientes para el proceso.

### 2.2.3. TEORÍA PEDAGOGICA DEL MODELO DE GESTIÓN

#### **Administración Educativa:**

En un mundo globalizado y donde la competitividad es una tarea del diario accionar la administración constituye una actividad de importante relevancia, y trabajo organizado del hombre, la unión de esfuerzos y el aprovechamiento en mayor grado de la cualidad, capacidades y habilidades de los miembros de una organización es una tarea obligada de las organizaciones e instituciones educativas.

En este sentido; Alvarado, define la administración educativa como el conjunto de teorías, técnicas principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

De modo que nos basta con tener alta gama de recursos tecnológicos, personal especializado, recursos materiales a todo dar si no se adoptan acciones para optimizarla proyectarlas hacia el logro de los objetivos de la institución educativa.

Por lo tanto en la administración educativa son importantes los procesos de planificación, gestión seguimiento y evaluación (control) entendido como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

En lo relativo a los directivos de las instituciones educativas es necesario que estos trabajen en serio los temas administrativos sin caer en las conceptualizaciones y discursos basados en la moda, sino que desarrollen

opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Por tanto deben dirigir el proceso administrativo entendiendo que la administración educativa es el manejo racional no solo del presupuesto sino también en los recursos académicos y materiales, pero el éxito de los objetivos planteados.

Dentro de un proceso de ejecución de la administración educativa. Siempre encontramos determinados periodos momentos o funciones administrativas que dan vida y eficacia al proceso de administración, entre los que se destacan: planeamiento, gestión y control.

#### Planeamiento:

Considerado como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijados e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivo, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. Posteriormente se debe emprender tres tareas que son la formulación, la implantación y la administración del plan de trabajo.

El diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto. Para la implementación del plan de trabajo el director de la institución educativa, debe liderar un programa de difusión y comunicación para que este sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

La administración del plan se refiere a la coordinación, accesoria y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se pueden apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente distorsionados las acciones de la organización de la realidad.

El director de la institución educativa debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

#### Gestión:

Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones, que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son; contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación.

El perfil del director de la escuela el cuál es básico en la gestión deberá incluir; creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo.

El director debe buscar mejorar el trabajo del equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas. Si al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de renovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de trabajo.

El director debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una formulación constante. Todo esto enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un costo mínimo de los resultados logrados.

#### Control:

La administración del plan se refiere a la coordinación, accesoria y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla;

se puede apreciar multitud de planes excelentes, si continuidad, o sencillamente distorsionadas las acciones de la organización de la realidad. En donde se comparan los resultados de las acciones implementadas en el proceso de gestión con las metas fijadas en el proceso de planeamiento. Se debe de tomar en cuenta los desvíos y se realizan ajustes que correspondan al proceso de planeamiento y/ o gestión de tal forma que se genere una retroalimentación.

El control deberá estar caracterizando por su economía, con un costo que no deberá de superar el beneficio que pretenda controlar, con una operatividad caracterizada por una sencillez en la administración del mismo y la significatividad, que es cuando el control debe aplicarse a actividades significativas e importantes, no a cuestiones sin trascendencia. RAMOS ALVAREZ, Oscar O. (2006)

### 2.3. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS IMPORTANTES Y SUS ENFOQUES PRINCIPALES

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del Trabajo en el nivel Operacional.
En la estructura	Teoría Clásica	Organización Formal.
	Teoría Neoclásica	Principios Generales de Administración. Funciones del Administrador.
	Teoría de la Burocracia	Organización Formal Burocrática. Racionalidad Organizacional.
	Teoría Estructuralista	Enfoque Múltiple. Organización Formal e Informal.

		Análisis Intraorganizacional. Análisis Interorganizacional.
En la Persona	Teoría de las Relaciones Humanas.	Organización Informal. Motivación, Liderazgo. Comunicaciones y Dinámica de Grupo.
	Teoría del Comportamiento Organizacional.	Estilos de Administración. Teoría de las Decisiones. Integración de los Objetivos Organizacionales e Individuales.
Énfasis	Teoría del desarrollo Organizacional.	Cambio Organizacional Planeado. Enfoque de Sistema Abierto.
En el Ambiente	Teoría Estructuralista Teoría Neo-estructuralista	Análisis Intra organizacional. Análisis Ambiental. Enfoque de Sistema Abierto.
	Teoría Situacional	Análisis Ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de Sistema Abierto
En la Tecnología	Teoría Situacional o Contingencial	Administración de la Tecnología (Imperativo Tecnológico).

#### **a) TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:**

Esta teoría está fundamentada por el enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Esta teoría surge a raíz de los trabajos pioneros de la administración de dos ingenieros estadounidenses Frederick Winslow Taylor quien desarrollo la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa enfatizando en las tareas, y el Europeo Henry Fayol que desarrollo la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa

poniendo énfasis en la estructura. En esta teoría su enfoque es la realización del trabajo en el nivel operacional, es decir, sustituir métodos empíricos y rudimentarios en el trabajo por métodos científicos en todos los oficios. (Frederick Taylor (1856-1915))

#### **b) TEORÍA CLÁSICA Y TEORÍA NEOCLÁSICA:**

Estas teorías están enfocadas en la organización formal, en los principios generales de la administración y en las funciones del administrador, haciendo énfasis en la estructura.

La teoría clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, (sean ellas órganos, secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea, se amplía enormemente en la organización como un todo respecto a su estructura organizacional. Henry Fayol fundador de esta teoría siempre dijo que sus éxitos no solo se debían a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba.

Los autores de la teoría clásica afirman únicamente que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse de modo científico y que el empirismo y la improvisación deben reemplazarse por técnicas científicas. Las principales teorías administrativas y sus enfoques, Caracas, 20 de agosto de 1.999 .Carmen María Pelayo. (Recuperado de :<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>)

#### **c) TEORÍA DE LA BUROCRACIA:**

Esta teoría está enfocada sobre una organización formal burocrática con énfasis en lo estructural. La burocracia es una de las formas de la organización humana que se basa en la racionalidad de medios a los objetivos (fines) pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de sus objetivos. La teoría de la Burocracia está fundamentada en los escritos del economista y sociólogo Max Weber quien es el creador de la teoría de la sociología de la burocracia. Según esta teoría se "puede pagar aún hombre para que actúe y se comporte de manera predeterminada la cual debe explicársele con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su



desempeño. Para Max Weber la burocracia es eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia la burocracia necesita describir con anticipación las actividades.

#### **d) TEORÍA ESTRUCTURALISTA:**

Está Enfocada por: un enfoque múltiple, organización formal e informal, análisis intra organizacional e inter organizacional, enfatizada en la estructura ignorando otros modos de comprender la realidad.

El estructuralismo estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del total. La totalidad la interdependencia de las partes y el aserto de que el todo es mayor que la simple suma de las partes, son las características básicas del estructuralismo.

El todo no es de ninguna manera la suma de las partes... para que haya estructura es necesario que existan otras relaciones entre las partes. La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones a las que concibe como unidades sociales (o agrupamientos humanos), intencionalmente constituida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos.

#### **e). TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:**

Los enfoques de esta teoría son la organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo, hace énfasis en las personas.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) desarrollado por Elton Mayo y otros. La teoría de las relaciones humanas no surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo incida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las relaciones humanas esboza el concepto de organización informal; la organización no solo se compone de personas aisladas sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente en sí. Roethlisberger y Dickon comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Estos individuos también experimentan ofertas y sentimientos, se relacionan entre si y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción social. Se entiende por

relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presenten necesariamente, solo la comprensión de esa naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.

#### **e) TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:**

Esta teoría enfatiza en las personas y sus principales enfoques están dirigidos hacia, estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convertirá en un enfoque predominante sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y culturas propias en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.

El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ella. La teoría del comportamiento en la administración hace énfasis en el hombre administrativo a diferencia de la teoría clásica y de relaciones humanas. Que la hacen en el "el hombre económico" y "el hombre social". El hombre administrativo busca solo la manera satisfactoria y no la mejor manera de realizar un trabajo.

#### **f) TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

El movimiento de desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como resultado de un autor único, sino como un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

La teoría del desarrollo organizacional explica que el desarrollo de la organización puede ser generado modificado solo la estructura, el desarrollo organizacional exige cambios en los procesos que ocurren entre persona de grupo. Es necesario remover las estructuras y principalmente, la cultura organizacional, es una continuación de las teorías de las relaciones humanas, que se prolonga, hasta la

teoría del comportamiento, al proponer una teoría social de ámbito organizacional, algunos autores destacan que este Desarrollo organizacional es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría del sistema. El Desarrollo organizacional, solo se afirma cuando incorpora el enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones. (DAVIS, Keith. NEWSTROM, John. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 7ª Edición. México 1990.)

## **2.4.- LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según Walter Marcelo Vereau (2006). La gestión de recursos humanos o administración de personal es el conjunto interrelacionado de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional incorporación, desarrollo y empleo de la fuerza laboral de la institución educativa. Su propósito fundamental es proporcionar una óptima fuerza laboral.

Chiavenato (2002) explica: "...las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto"

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente, son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio

empresarial de hoy son las personas. Debido a que los Recursos Humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa.

Cuesta (1999) sostiene que la concepción de la “gestión de recursos humanos (GRH) tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingenieril de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones” Citado por Velásquez (2003) ; y que debe estar además sustentada bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo, además define a la GRH como: ***“El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”***.(Cuesta, 2005), Citado por Velásquez (2003).

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la Gestión de Recursos Humanos considerándola como: Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística). (Escat, 2002) citado por McGREGOR, Jame (1999).

Así mismo se define como un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una

verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velásquez y Miguel, 2001) citado por Velásquez (2003).

Además se define como un sistema que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos. (Zayas, 2001) citado por García (1997).

En todas estas definiciones se destacan las nuevas tendencias que van haciendo de esta área de la empresa vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad: Debemos entender a la GRH en su carácter sistémico, holístico e integral, que busca desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas considerándolas su inminente multivariabilidad tomando como referencia el entorno técnico y organizativo de las empresas. Pero ésta no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales. De igual forma se hace énfasis en que las principales acciones estratégicas de RR.HH. tienen que estar orientadas a: Potenciar el despliegue de los RR.HH. a través de una nueva cultura organizacional; a poseer un pensamiento proactivo en función al requerimiento de personal en cuanto a la calidad, de igual forma, al desarrollo de planes de carrera todo en relación con las exigencias de la empresa y de los empleados; por último lograr que las personas se sientan más motivadas y comprometidas buscando el desarrollo de una mayor capacidad activa, innovadora y con un aumento en el rendimiento de estos.

## **2.4.1.- PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **A. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación de recursos humanos supone las necesidades de recursos humanos de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno, y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización. Pierre (1985: 174) señala que este proceso abarca "las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las calificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos." Dolan, et al, (2003).

Gordon McBeatch, La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone preveer las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Citado por Dolan et al, (2003).

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La planificación de recursos humanos puede

realizarse a corto, mediano o largo plazo. Así mismo es una herramienta que provee a la organización de su recurso más valioso, las personas. El poseer el capital humano calificado para las realizar las funciones dentro de la empresa les permite a las organizaciones cumplir las metas y objetivo fijados en la etapa de planificación del proceso administrativo.

Además de proveer el capital humano de la empresa, la planificación de recurso humanos lleva a la organización a conocer mejor las capacidades del personal, también le permite al personal conocer mejor las labores que debe realizar y la capacitación necesario para crecer y avanzar dentro de las organización. De acuerdo con MATHIS (BESSEYRE Des HORTS, 1990: 164) como el modo de aproximación lógica que permite a la empresa disponer en el tiempo deseado del personal idóneo, en posesión de las competencias y motivación necesarias para poder y querer ejercer las actividades y responsabilidades que revelarán necesarias en la evolución de la empresa, citado por Hazas, Gilberto E. (1986).

En resumen se puede decir que la planificación de recursos humanos es el primer paso de gestión que consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de la organización, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

## **B. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En esta etapa de la gestión se estructuran los recursos humanos en forma ideal para el óptimo funcionamiento de la empresa. George Terry, citado por Hazas (1983) dice "la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la

autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Para Agustín Reyes Ponce, citado por Hazas (1983) la organización es "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Al respecto Hazas (1983) menciona, la organización es la estructuración de los recursos humanos dando énfasis en las posibilidades y necesidades de la empresa, de tal manera que quede bien definida la jerarquización y por lo tanto los canales adecuados de autoridad y responsabilidad, conjugándose entre sí para llegar al logro de los objetivos.

La organización dentro del proceso de gestión recopila, complementa resume y lleva a efecto el trabajo realizado durante la planificación. Al aplicar la Dirección es de suma importancia no pasar por alto los principios fundamentales de organización que son: Unidad de mando, Tramo de Control, Delegación de Autoridad y División del Trabajo.

♦ **Unidad de Mando:** Para cada función debe existir un sólo jefe, sin interferir en la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección, la efectividad de coordinación. El Director debe basarse en los instrumentos organizativos tales como el análisis de puestos, organigramas, manuales de procedimientos, para determinar claramente el desempeño de las funciones asignadas a cada miembro que labora en la Institución. Hazas (1983).



♦ **Tramo de Control:** Un jefe sólo debe tener un cierto número de subordinados, los que pueda coordinar adecuadamente y no más de estos, lo cual depende del tipo de trabajo, la capacidad de ambos y el nivel jerárquico de ambos. Hazas (1983).

♦ **Delegación:** Siempre se debe delegar y compartir responsabilidad, una sola persona no puede llevar el control de todo, debe contar con información igual de confiable que si él lo realizara por parte de otra persona que puede ser un subordinado, además el contar con alguien más es también bueno para encontrar más alternativas de solución a los problemas que surgen, es también útil para determinar hasta que nivel la autoridad y responsabilidad debe tener cada nivel jerárquico.

♦ **División del trabajo:** Debido a la diversidad de actividades que suelen llevarse en una Institución es conveniente que no exista duplicidad de funciones y sí una persona por lo menos, para cada actividad según sean los requerimientos. De no ser así nadie será verdaderamente responsable de sus actividades y de su trabajo.

Así mismo el proceso de organización de los recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

## **A. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

♦ **Supervisión:** Consiste en vigilar que las funciones se desarrollen como se había planeado. El supervisor tiene personal bajo sus órdenes, siendo el responsable directo de la ejecución de las actividades; a la vez es

vigilado y dirigido por sus superiores, convirtiéndose en el eslabón que permite la comunicación de trabajadores con los directivos; todo supervisor debe ser guía e instructor de sus empleados, por lo que tiene que estar preparado y actualizado, así como saber coordinar y tener buenas relaciones humanas. Hazas (1983)

El director debe contar con una amplia experiencia aunada con un buen nivel académico, debe tener una gran capacidad de organización que le permita, planear, coordinar y controlar las actividades que desarrolle. El director debe poseer criterio y capacidad para la toma de decisiones al seleccionar entre varias alternativas. Deberá tener aptitudes para ejercer el liderazgo y poder encauzar las actividades de la empresa hacia los objetivos trazados.

♦ **Control:** El evaluar o comparar el resultado de las acciones sobre la base de lo planeado, nos permite determinar la existencia de variaciones o desviaciones. A esta comparación o evaluación se le conoce como control. Y es la base para la nueva planificación. Koontz y O'Donnell citados por Hazas (1983), dicen "control es la función por la cual todo dirigente, desde el gerente hasta el capataz, adquieren la seguridad que realmente se hace lo que sé pensó hacer".

Así mismo tanto la supervisión como el control vienen a ser todas las actividades que se realizan para operar y controlar el esfuerzo de todos los hombres (Recurso Humano), con el objeto de que éstos, en grupo, en equipo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

#### **2.1.4. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la Gestión de Recursos Humanos han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”. Citado por Velásquez (2003).

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos. Citados por Rafael A. Ballivan y Carlota T. González. (Consultados el 21-12-2007).

##### **A. MODELO DE BESSEYRE (1989)**

Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorías de GRH, pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos

que dan lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de los recursos humanos.

### **B. MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)**

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

### **C. MODELO DE CIDEC (SAN SEBASTIÁN, 1994)**

Este modelo plantea que las políticas y objetivos de Recursos Humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información, control y Desarrollo. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central, ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de gran fluidez de la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

### **D. MODELO DE CARLOS BUSTILLO (1994)**

Plantea un modelo centrado en el puesto de trabajo, con este modelo el autor pretende lograr una eficiente gestión de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación, es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos, como: Reclutamiento y selección, Perfiles de competencia, Inventario y descripción de puestos de trabajo, Sistema de objetivos, Evaluación del personal; Formación, Promoción y Remuneración.

#### **E. MODELO DE WERTHER Y DAVIS (1996)**

Donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

♦ **Fundamentos y desafíos:** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.

♦ **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RR.HH. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

♦ **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

♦ **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo.

♦ **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.

♦ **Relaciones con el Sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los Recursos Humanos.

♦ **Perspectiva general de la administración de personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

## **F. MODELO DE ZAYAS (1996)**

En éste modelo se destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

## **G. MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO (2002)**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

## **H. MODELO DE CUESTA (2005)**

Surge este modelo de Gestión de Recursos Humanos funcional, que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En dicho

modelo quedan concentradas todas las actividades de Gestión de Recursos Humanos:

♦ **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión y recolocación.

♦ **Educación y desarrollo:** Formación y planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción desempeño de cargos y tareas.

♦ **Sistemas de trabajo:** Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias económicas, optimización de plantillas y perfiles de cargo.

♦ **Compensación laboral:** Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social sistemas de motivación, etc.

De acuerdo a los modelos descritos, se asume el modelo de CIDEDEC (San Sebastián, 1994) que toma como eje fundamental a la comunicación del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos, ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización, este modelo se asume porque la Institución Educativa “Lizardo Montero” donde laboro la falta de comunicación y el deterioro de las relaciones humanas son el principal problema que no permiten alcanzar los objetivos institucionales. Así mismo se asume el modelo de Harper y Lynch (1992), que al igual que el modelo anterior toma como ejes principales planes de comunicación y clima institucional.



Así mismo se toma en cuenta el modelo de Idalberto Chiavenato (2002), ya que se fundamenta en seis ejes centrales como: selección, evaluación del desempeño, compensación laboral, desarrollo personal y el monitoreo, ejes que no se llevan a cabo en la Institución Educativa y que servirían de base para proponer el modelo innovador de Gestión de Recursos Humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales para generar un clima institucional estable.

## **2.5. Concepto de las variables**

### **EFICIENCIA**

Utilización óptima de los recursos humanos, materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mismo tiempo y con el mismo costo.

### **EFICACIA**

Es la capacidad institucional para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los usuarios del servicio educativo.

### **La educación de calidad es efectiva y eficiente**

La efectividad o eficacia es un componente estrictamente pedagógico. La educación es efectiva si se logran las finalidades, objetivos, metas propuestas o finalidades “intrínsecas” a la educación, los cuales se establecen por mediación del curriculum. Es preciso aclarar que dichas finalidades son, además de las que se plantean en el diseño curricular, las que se desarrollan en el hecho educativo por los sujetos que participan en ese hecho. Se trata tanto de fines declarados, como de propósitos e intenciones no necesariamente documentados.

La eficiencia es un componente que recupera la perspectiva económica y se refiere al uso y aprovechamiento de los recursos. Es el producto o resultado de contrastar los recursos destinados desde el inicio hasta el final del proceso educativo, frente a los resultados obtenidos; o en palabras de otros autores, de comparar los insumos y los productos del sistema. La utilización de este

componente permite analizar el despilfarro o el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y humanos.

La investigación sobre eficacia escolar es persistente en insistir que una escuela eficaz no es la suma de elementos aislados. Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje.

En definitiva, una cultura de eficacia. Sin embargo, para que se genere una carencia en eficacia es suficiente que uno de los elementos falle gravemente. Así, una escuela con serias deficiencias de infraestructura, con graves problemas de relación entre sus miembros, o con una absoluta ausencia de compromiso de los docentes, por poner algunos ejemplos, puede generar una crisis en todos los niveles en la escuela que produzca un colapso en su funcionamiento.

Así, a pesar de que una escuela eficaz no se define por una serie de elementos, sino por una cultura especial, es posible detectar determinados factores que contribuyen a desarrollarla.

## **2.6.- CARACTERÍSTICAS**

- ✓ Es una Institución Líder, tomando iniciativas proactivamente.
- ✓ Reconoce sus fortalezas y debilidades de acuerdo a la realidad.
- ✓ Basa sus logros en resultados concretos.
- ✓ Afronta siempre sus responsabilidades.
- ✓ Tiene una visión clara y de ello hace una misión permanente.
- ✓ Concretiza sus metas
- ✓ Realiza evaluación permanente interna
- ✓ Trabaja en función a logros concretos
- ✓ Una gestión eficaz de aula atmosfera ordenada y tranquila; Uso de deberes para casa; Altas expectativas;
- ✓ Metas claras:
- ✓ Un conjunto limitado de metas;

- ✓ Énfasis en las destrezas básicas;
- ✓ Énfasis en el aprendizaje cognitivo y la transferencia;
- ✓ Estructuración del contenido del currículo; Ordenación de metas y contenido; Utilización de conocimientos previos; Uso de los conocimientos previos de los alumnos;
- claridad de explicación;
- preguntas frecuentes;
- realización de ejercicios inmediatamente después de la presentación de nuevo material

Además de estas características, más formal de la coherencia en el aula también es importante. La coherencia indica la necesidad de que las características de los componentes estén sincronizadas entre sí. (<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>)

## **2.7.- TEORÍA PEDAGÓGICA**

- ✓ En el nivel de la escuela se señalan cinco factores importantes:

- a) metas significativas y comprendidas por todos,
- b) atención al funcionamiento académico diario
- c) coordinación entre la escuela y los padres,
- d) el desarrollo del profesorado y la destitución de los profesores ineficaces
- e) organización de la escuela para apoyar el aprendizaje de todos.

- ✓ El nivel del alumno

El tiempo que se dedica a cada tarea es el tiempo que los alumnos están dispuestos a emplear en el aprendizaje y en las tareas educativas. Estas actividades tienen que ver con los materiales educativos, las experiencias y los ejercicios con los que el alumno puede adquirir conocimientos y destrezas.

- ✓ El nivel del aula

Además de las variables de tiempo y de oportunidad, la calidad de la enseñanza determina los resultados de la educación. Basándose en investigaciones empíricas, es posible seleccionar características de los tres componentes de la calidad de la enseñanza en el aula:

- a) el currículo,
- b) los procedimientos de agrupamiento
- c) el comportamiento del profesor

El currículo incluye documentos como los libros de texto y otros materiales utilizados por el profesor, lo cual significa que los efectos del material dependen de la manera en que el profesor lo emplee. Las características que constituyen a la calidad de la enseñanza son:

- a. metas y contenidos explícitos y ordenados
- b. contenidos estructurados y claros
- c. utilización de organizadores previos.
- d. utilización de material para la evaluación de los resultados de los alumnos, feedback y enseñanza correctiva.

#### A nivel del contexto

Calidad en este nivel implica las siguientes condiciones

- una política nacional que se centra en la eficacia de la educación;
- la disponibilidad de un sistema indicativo y/o una política nacional de evaluación un sistema nacional de exámenes;
- formación y apoyo que promuevan y enseñanza eficaces;
- la distribución de fondos según los resultados de la escuela. El tiempo se refiere

a:

Pautas nacionales con respecto a los horarios escolares.

Supervisión para asegurar el mantenimiento de los horarios.

La oportunidad de aprender alude a:

Pautas y normas nacionales para el desarrollo de currículo, el plan de trabajo escolar y el plan de actividades a nivel de la escuela. (Francisco Augusto

Montas Ramírez. 2005)

## 2.8.- TEORÍA ADMINISTRATIVA

Escuelas Eficaces	Escuelas Ineficaces
A NIVEL DEL DIRECTOR	
LIDERAZGO ESTABLE Y ADECUADO	LIDERAZGO INESTABLE, FRECUENTEMENTE INADECUADO
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INADECUADA
LIDERAZGO ACADÉMICO COMPARTIDO CON EL PROFESORADO	LIDERAZGO ACADÉMICO NO COMPARTIDO
RESISTENTE A CAMBIOS EXTERNOS	ACEPTA CAMBIOS EXTERNOS
ESTRECHA RELACIÓN ENTRE ADMINISTRADORES	RELACIONES TENSAS ENTRE ADMINISTRADORES
BUEN USO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE APOYO	USO POCO IMAGINATIVO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE APOYO

Escuelas Eficaces	Escuelas Ineficaces
A NIVEL DEL PROFESORADO	
PROFESORADO AGRADABLE Y SIMPÁTICO	PROFESORADO POCO AGRADABLE Y DESCONFIADO
ESTRECHA COHESIÓN ENTRE EL PROFESORADO	FALTA COHESIÓN Y ARMONIA DE TRABAJO ENTRE EL PROFESORADO
NO EXISTEN CONFLICTOS PERSONALES ENTRE EL PROFESORADO	CONFLICTOS ABIERTOS ENTRE EL PROFESORADO

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE APOYO A LA PLANTILLA DOCENTE	ESFUERZOS JERARQUICOS DE ARRIBA – ABAJO PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA
ALTO NIVEL DE ESTABILIDAD DEL PROFESORADO	ESTABILIDAD MODERADA Y TENDENCIA A DISMINUNUIR EN EL PROFESORADO
SE DEDICA MUCHO TIEMPO A LAS TAREAS/CLIMA POSITIVO EN EL AULA	SE DEDICA POCO TIEMPO A LAS TAREAS/INDICIOS DE CLIMA NEGAIVO
ENSEÑANZA BASTANTE UNIFORME EN CLASES	ENSEÑANZA DESIGUAL ENTRE CLASES
AYUDA A NUEVOS MIEMBROS DEL PROFESORADO	POCA AYUDA A LOS MIEMBROS DEL PROFESORADO

Escuelas Eficaces	Escuelas Ineficaces
A NIVEL DE ALUMNOS	
EXCELENTE DISCIPLINA Y COMPRESIÓN DE LAS REGLAS	MALA DISCIPLINA Y COMPRESIÓN DE LAS REGLAS
LOS ALUMNOS PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA	POCA PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA
CASTIGO FÍSICO CASI INEXISTENTE	ABUSO DE CASTIGO FÍSICO
CLIMA ORIENTADO HACIA LOS ALUMNOS	CLIMA ORIENTADO HACIA LOS ADUSLTOS
RESULTADOS CONSISTENTEMENTE ALTOS EN LOS ALUMNOS	RESULTADOS CONSISTENTEMENTE BAJOS EN LOS ALUMNOS

Carmen María Pelayo, (1999)

## **CAPITULO III: DIAGNOSTICO Y DISEÑO TEÓRICO DE LA PROPUESTA**

### **3.1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **A. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TABLA Nº 01**

**CONOCE LOS OBJETIVOS QUE SE HA PROPUESTO LA I.E. 14119 RIO SECO -PARA EL PRESENTE AÑO ACADÉMICO.**

ALTERNATIVAS	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	F	%
Sí	Mejorar la disciplina	03	11,11
	Mejorar las relaciones interpersonales	03	11,11
	Promover un buen clima institucional	03	11,11
	Lograr un educación de calidad	01	3,71
	Sub total	10	37,04
No		17	62,96
Total		27	100,00

**Fuente: Encuesta al Personal docente de la I.E. 14119**

Observamos que el 37,04% conoce los objetivos institucionales que se ha propuesto la Institución Educativa, de los cuales el 11,11% menciona que uno de los objetivos es la mejora de la disciplina de los alumnos, el 11,11% mejorar las relaciones interpersonales, el 11,11% menciona que es promover un buen clima institucional y el 3,71% lograr una educación de calidad. En cambio, el 62,96% no conoce cuales son los objetivos, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores desconocen, ninguno de ellos indica sobre la previsión de las necesidades de los recursos humanos.

**TABLA Nº 02****TIEMPO QUE SE PLANIFICAN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

ALTERNATIVAS	F	%
Largo plazo	08	29,63
Mediano plazo	04	14,81
Corto plazo	15	55,56
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

Con respecto al tiempo que se planifican los objetivos institucionales el 29,63% manifiestan que se planifican a largo plazo, el 14,81% a mediano plazo y 15 trabajadores de los encuestados que representa el 55% indica a corto plazo, se puede deducir que los trabajadores desconocen para que tiempo se planifican los objetivos en la Institución, no hay una sola afirmación con respecto al tiempo, lo que significa que no hay un trabajo de planificación en equipo.

**TABLA Nº 03****LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SE REALIZA A TRAVÉS DE:**

ALTERNATIVAS	F	%
Proyectos	12	44,44
Planes	03	11,11
Programas	08	29,63
No responde	04	14,82
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

Con respecto a cómo se planifica los Recursos Humanos en la Institución Educativa el 44,44% menciona que se lleva a través de proyectos, el 11,11% a través de planes y el 29,63% a través de programas, nos indica que la planificación de recursos humanos se lleva a través de proyectos, sin embargo cabe recomendar que la planificación debe llevarse a través de planes estratégicos



,los nuevos retos exigen elaborar planes estratégicos y operativos en los que se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo.

**TABLA Nº 04**

**DIVISION DEL TRABAJO, TAREAS DEL DIRECTIVO EN LA I.E.**

ALTERNATIVAS	F	%
Comisiones	13	48,15
Trabajo en equipo	05	18,52
Cada quién desarrolla sus actividades	05	18,52
Todo el personal que labora en la I.E.	04	14,81
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

Se observa que el 48,15% indica que se realiza a través de comisiones, en cambio un 18,52% manifiestan que se forman equipos, así mismo el 18,52% afirma que cada quien desarrolla individualmente sus tareas y/o actividades y un 14,81% mencionan que participa todo el personal ,el directivo prefiere formar comisiones para la ejecución de tareas

**TABLA Nº 05**

**CUENTA LA I.E CON ORGANIGRAMAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTO.**

ALTERNATIVAS	F	%
Sí	25	92,59
No	2	7,41
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

Se observa que el 92,59% de los encuestados afirman que la Institución Educativa si cuenta con organigramas y manuales de procedimiento (estructura normativa), en cambio un 7,41% mencionan que la I.E. no cuenta con la estructura normativa. Sin embargo a pesar que 25 de los encuestados afirman que la I.E cuenta con dicha estructura normativa, tanto los manuales de organización y funciones que

contienen la estructura de organización de la I.E, además los manuales de procedimiento que consignan los pasos que deben seguirse en cada uno de los principales trámites que se realizan no reflejan lo que debería llevarse a cabo en la Institución, ya que no se aplican adecuadamente.

**TABLA Nº 06**

**EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA I.E. SE REALIZA DE MANERA:**

ALTERNATIVAS	F	%
Vertical	17	62,97
Horizontal	06	22,22
cruzada	04	14,81
Total	27	100,00

**Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.**

El 62,97% es de forma vertical, es decir que puede ser ascendente cada vez que se recibe instrucciones personales, entrevistas, habladurías, rumor del personal administrativo hacia el director y Sub director. Descendente cuando se dan reportes personales, entrevistas, eventos sociales, quejas del directivo hacia el personal administrativo. El 22,22% manifiesta que la forma de comunicación que se lleva en la Institución es horizontal, lo que nos indica que se da dentro del mismo nivel, donde el objetivo es la interacción entre los trabajadores a un mismo nivel, y el 14,81% manifiesta que es transversal o cruzada, se efectúa sin seguir los conductos ordinarios, ni orden jerárquico, esta comunicación tiene por objeto el intercambio de informaciones e impresiones, con el objeto de mantener actualizados los datos de interés con respecto a los trabajadores, dentro de la Institución.

Así mismo se menciona que el directivo para llevar a cabo la comunicación con el personal, lo hace a través de la palabra hablada, en cambio la gran mayoría del personal manifiesta que la comunicación es escrita, lo que se deduce que el

directivo utiliza memorandos y otros documentos para informar, en este sentido se puede afirmar que el directivo pierde espacios importantes para dialogar con sus trabajadores.

**TABLA N° 07**  
**ASISTE A LAS CAPACITACIONES Y CURSOS DE ACTUALIZACIÓN.**

ALTERNATIVAS	F	%
Director	13	48,15
Sub Director	02	7,41
Personal Jerárquico	10	37,04
Personal Docente	01	3,70
Personal Administrativo	01	3,70
Total	27	100,00

**Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.**

El 48,15% manifiesta que es el Director, el 37,04% es el personal Jerárquico y apenas un 3,70% manifiesta que son los docentes quienes participan de las capacitaciones. Lo que se deduce que el directivo por su condición de dirigir la Institución es quien asiste con mayor frecuencia a las capacitaciones, dejando de lado a los docentes que a pesar que los incentiva a capacitarse como se observa en el cuadro 15 no les da la oportunidad de asistir a las capacitaciones, lo que permite que este grupo de trabajadores no estén actualizados permanentemente, lo que perjudica en su desempeño laboral y por ende en su rendimiento, en consecuencia no fomenta el desarrollo profesional de la mayoría de trabajadores.

**TABLA Nº 08****RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVAS	F	%
Muy Buenas	03	11,11
Buenas	05	18,52
Regulares	19	70,37
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

El 11,11% manifiestan que las relaciones interpersonales son muy buenas, el 18,52% son buenas y la mayoría de trabajadores que representan el 70,37% mencionan que las relaciones interpersonales son regulares. Lo que se puede afirmar que entre trabajadores no existe un conjunto de nexos y vinculaciones. Así mismo se indica que las actitudes de acogida, participación, cooperación, autonomía e intolerancia de los miembros de la comunidad educativa es casi nula. También se puede deducir, que no hay un respeto, hay desconfianza y la no valoración de los demás; teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales constituyen el tejido de interacciones.

**TABLA Nº 09 : ROL DEL DIRECTIVO Y DOCENTES EN CUANTO A LOS CONFLICTOS**

ALTERNATIVAS	F	%
Los evitan porque son negativas y perniciosos	17	62,96
Los enfrentan porque son inevitables y necesarios	10	37,04
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.

El 37,04% los evitan porque son negativos y perniciosos, lo que se afirma que tratan de no enfrentar porque se encuentran en su fase avanzada, presentándose de manera difusa y poco racional concentrándose en los impactos negativos, tales

como lesiones emocionales e interpersonales, la impotencia o la polarización. Por otro lado el 62,96% los enfrentan porque son inevitables y necesarios, ya que estos son fenómenos muy normales en la vida profesional, cuando varias personas forman parte de una actividad, es casi inevitable que surjan diferentes opiniones, necesidades, intereses o valoraciones.

**TABLA N° 09**

**PARTICIPA EN EQUIPO PARA DESARROLLAR DIFERENTES ACTIVIDADES.**

ALTERNATIVAS	F	%
Sí	07	25,93
No	20	74,07
Total	27	100,00

**Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.**

Se observa que el 25,93 si lo hace, es decir algunos trabajadores se reúnen para trabajar conjuntamente las actividades que tienen que desarrollar, logrando una participación activa, armonía y creación de confianza para alcanzar los objetivos propuestos por la Institución Educativa , el 70,04% manifiestan que no participan en equipo, con lo que se puede afirmar que la gran mayoría de trabajadores realizan sus actividades aisladamente y cada quién desempeña sus funciones individualmente, lo que perjudica en el logro de los objetivos institucionales.

**TABLA N° 10 : ESTILO DE LIDERAZGO QUE ASUME EL DIRECTOR EN LA I.E.**

ALTERNATIVAS	F	%
Liderazgo autocrático	16	59,26
Liderazgo Participativo	05	18,52
Liderazgo consultativo	06	22,22
Total	27	100,00

**Fuente: Encuesta y Entrevista al Personal de la I.E.**

El 59,26% de los trabajadores manifiesta que es autocrático es decir el Director asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, se considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, lo que se asume que considera a los trabajadores incapaces de guiarse a sí mismos. El 18,52% manifiesta que es participativo.

### **3.2. PROPUESTA DEL MODELO:**

El Modelo de Gestión Administrativa que se propone está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo, así como del enfoque estratégico.

En cuanto a la corriente del cognoscitivismo el modelo, se fundamenta en el análisis de los aspectos psicológicos existentes, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia del hombre, sustentada en la teoría del conocimiento, la corriente constructivista propone, que el recurso humano construye conocimiento social, se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea, la corriente humanista manifiesta que el ser humano en todas sus dimensiones afirma la centralidad, el valor y la dignidad del ser humano, cuyo énfasis principal es de lograr una reducción del poder u del status diferencial entre superiores y subordinados.

La participación estratégica permitirá obtener beneficios de las fortalezas internas de la Institución, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas, el desarrollo estratégico permitirá agregar valor a los trabajadores y hacer que cada vez cuenten con más habilidades y aptitudes para el quehacer cotidiano de sus funciones. El éxito de la Institución Educativa depende de una

serie de factores, en su mayoría, referidos a la gestión esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo

En cuanto a los planes estratégicos de desarrollo dentro de la gestión de la Institución se tendrá en cuenta la Capacitación continua del personal como una acción inmediata de desarrollo se adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias así como el desarrollo o modificación de actitudes, hábitos y actitudes

Actualmente en nuestra Región Piura, a nivel de Dirección Regional de Educación son pocos los trabajos o modelos de investigación realizados y con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, aún falta mucho por hacer sobre todo, con las instituciones educativas de las zonas rurales alejadas; por ello como docente, éste trabajo está comprometido con la población del Caserío de Río Seco, unas 30 familias. Este caserío cuenta con una Institución Educativa Pública que atiende una población de 72 alumnos de educación primaria. Está ubicado en la margen derecha del Río Piura, a 20 kilómetros de la ciudad de Piura. Lo que más se evidencia en esta institución educativa es la falta de infraestructura y equipamiento y la falta de pertinencia de los contenidos académicos, lo cual conlleva a los fracasos estudiantiles, lo que hace necesario que los responsables de conducir los destinos de la institución cambien sus estructuras tradicionales y rígidas por modernas técnicas de administración estratégicas que promueva y de resultados diferentes acorde con las necesidades de la sociedad

Diagnosticado el problema se presenta la propuesta teórica Modelo de Gestión Administrativa para lograr la Eficiencia y Eficacia en el funcionamiento de la IE.P.N° 14119 Río Seco – Distrito de Castilla – Región Piura – 2013, la que es respaldada por las teorías de la Administración Científica, cuyo principal enfoque es la Racionalización del Trabajo en el nivel Operacional; Teoría de las Relaciones Humanas, cuyo enfoque es la Organización Formal e Informal, Organización Informal, Motivación, Liderazgo, Comunicaciones y Dinámica de Grupo, elaborada con el objeto de buscar soluciones a los problemas de eficiencia y eficacia en esta Institución Educativa

Debe expresarse como debe mejorar la calidad de enseñanza y cómo debe optarse por la participación activa del estudiante tanto individual como en equipo.

La efectividad de la propuesta depende como se combine los componentes del proceso de enseñanza- aprendizaje (objetivo, contenido, metodología, medio, forma y evaluación)

## **Objetivo**

General.

- Diseñar un modelo de gestión administrativa, que permita incrementar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de la IEP N° 14119 Río Seco Castilla –Piura- 2012

Específicos:

- Analizar la situación académica y administrativa de la IEP N° 14119 Río Seco Castilla –Piura- 2012.
- Fortalecer y optimizar las Relaciones Humanas en la escuela que permita garantizar una organización escolar exitosa.
- Identificar el accionar de los actores de la organización escolar que permitan la aplicación del modelo de gestión Educativa, logrando los objetivos propuestos

## **Fundamentación**

En los últimos años existe preocupación constante por superar los problemas que enfrentan muchas instituciones educativas y el país en general, relacionados con la calidad académica, no acorde con las demandas de la sociedad, ni a las exigencias del mundo globalizado, debido a que no cuentan con estructuras y equipamiento o la actualización de planes de estudio debidamente diversificados y que no marchan acorde con los cambios y exigencias actuales. Otro de los grandes problemas que se viene acentuando en cuanto a resultados se refiere, es la investigación científica y tecnológica; la cual se evidencia notoriamente, ya que los responsables en dar solución a la problemática no le dan importancia debida, así tenemos, que nuestro país no solo se encuentra en niveles muy bajos de inversión en investigación sino que no se realizan los esfuerzos para dinamizar su



desarrollo futuro, así tenemos que en el Perú solo se invierte el 0.11% del PBI, éste nivel es el más bajo en América Latina que se estima en promedio de 0.58%.

También podemos mencionar el aspecto de la gestión o desarrollo de las funciones y sus resultados no marchan acorde con las necesidades institucionales y que muchas veces los responsables en la toma de decisiones lo hacen sin ninguna perspectiva, con responsabilidad formadora, ética y moral.

**Justificación** El presente estudio es importante porque para realizar una adecuada y oportuna gestión en el ámbito educativo se necesita de personal directivo idóneo, con conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, pero también se necesitan investigaciones, modelos que ayuden a la mejora tanto administrativa como académica de las instituciones educativas. En éste sentido queremos lograr con esta investigación mejorar la actividad académica y administrativa con el Desarrollo de un modelo de Planeamiento y Gestión para lograr la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de las instituciones educativas, principalmente en la I.E.P N° 14119 Río Seco –Castilla - Piura”, contribuyendo a la mejora en los procesos de enseñanza – aprendizaje y la gestión en general. La importancia del modelo radica en poder identificar las principales variables que influyen en el logro de la eficiencia y eficacia de la gestión escolar y luego formular un plan de desarrollo y con este modelo facilitar el trabajo para aquellos que tienen la responsabilidad de conducir una institución educativa.

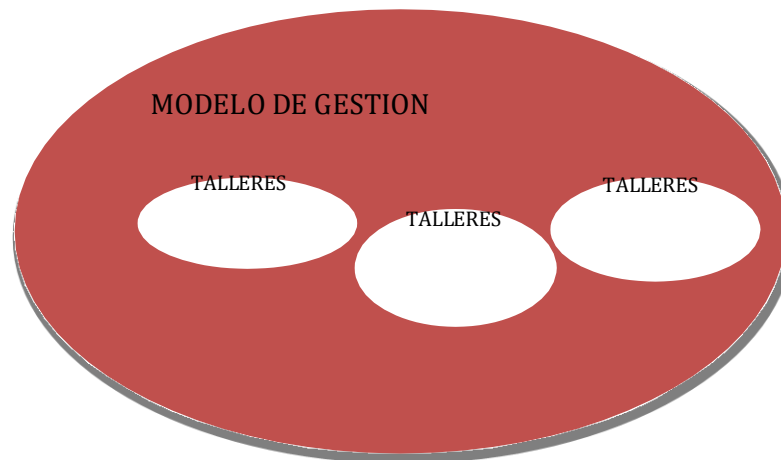
Partimos de cuatro elementos, la justificación teórica que debe contribuir a profundizar el conocimiento sobre las concepciones en torno al tema que se estudia, así como debe desarrollar habilidades y actitudes. La justificación Educativa, parte del análisis del Diseño Curricular Nacional y cómo la propuesta la debe mejorar el problema que el Diseño Curricular no ha podido resolver. Justificación Legal, que implica analizar la ley de educación # 28044, y las normas que se emiten, todo relacionado al tema en estudio. Justificación Social, que implica analizar el problema teniendo en cuenta las variables sociológica educativas que nos van ayudar a resolver a partir de la propuesta educativa.

Para cumplir con nuestro objetivo, proponemos las siguientes acciones de operatividad:

- Coordinar con las autoridades de la Institución Educativa, dándoles a

conocer la propuesta y las bondades que se obtendrían a su aplicación.

- ✓ Técnica: Asamblea
- ✓ Coordinar con el personal docente y administrativo a fin de motivarlos y comprometerlos a participar de las acciones a desarrollar.
- ✓ Técnica: Grupo de Enfoque



## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

N º	Acciones	AÑOS																
		2013								2014								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
01	MOTIVACIÓN ASAMBLEA	X	X															
02	GRUPO DE ENFOQUE			X														
03	TALLER I				X													
04	TALLER II					X												
05	TALLER III						X											
06	TALLER IV							X										
07	TALLER V								X									
08	SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS									X	X	X	X	X				
09	REDACCIÓN														X	X	X	

Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre Eficiencia y Eficacia en la Instituciones Educativas.

**GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “Eficiencia y Eficacia en la Instituciones Educativas”.**

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas para desarrollar la eficiencia y la eficacia				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas  Eficiencia Eficacia	Papelotes e imágenes		30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## **HERRAMIENTA 01: organizador visual**

### **Objetivos:**

**Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en la nuestra institución educativa.**

### **Descripción del método:**

- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se ha planteado.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más perenne hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocara los respectivos problemas y consecuencias en la matriz de doble entrada se usara símbolos para separar los problemas.
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cómo mejorar la eficiencia y la eficacia
- Quinto paso: una vez llenada la matriz revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: se hará un breve análisis del resultado de la matriz.

**Edades:** adulto

**Materiales:** plumones y hojas de color

Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre clima institucional y relaciones humanas.

**GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “clima institucional y relaciones humanas”.**

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las características del clima institucional y las relaciones humanas				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima institucional</li> <li>Relaciones humanas</li> </ul>	Papelotes e imágenes		30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Organizador visual	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados. Tarjetas y plumones		30 min
Evaluación y Cierre del Taller	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## **HERRAMIENTA 01: organizador visual**

### **Objetivos:**

**Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en la nuestra institución educativa.**

### **Descripción del método:**

- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se planteó.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más presente hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocan los respectivos problemas del clima institucional y las relaciones humanas
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cuáles son exactamente las causas del clima y de las relaciones humanas
- Quinto paso: Construir una matriz, revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: breve análisis del resultado de la matriz.

**Edades:** adulto

**Materiales:** plumones y hojas de color



Organizar Talleres de Capacitación Docente en uso de tecnología educativa de avanzada”

**GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “ tecnología educativa “**

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar las características de la tecnología educativa en la I.E.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas Tecnología educativa			
		Papelotes e imágenes		30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Organizador visual	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados. Tarjetas y plumones		30 min
Evaluación y Cierre del Taller	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

- Organizar Talleres de Capacitación Docente sobre Administración y Planificación curricular.
- GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “Administración y Planificación curricular I.E”**

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
	Identificar cuáles son las características de la Administración y Planificación curricular I.E.			
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas	Administration Planificación	Papelotes e imágenes	30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

Conformar grupos en un diálogo fluido y sincero, cuya intención sea reforzar las relaciones humanas así como dar alternativas de cómo mejorar la imagen institucional y participar de algunos proyectos institucionales.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL MODELO:**

El modelo innovador de Gestión presenta dentro de su ejecución las siguientes características:

- A.** Está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo.
- B.** Se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual constituye una de las claves para el éxito de la gestión.

- C. Permite una fluida comunicación, mayor participación, comprometimiento y desarrollo individual y colectivo de todos los trabajadores de la Institución, para lograr los objetivos propuestos.
- D. Desarrolla una actitud extrovertida, proactiva y abierta de los trabajadores.
- E. Prevé los futuros posibles, ser prospectivo.
- F. Ajusta el rumbo de la Institución.
- G. Establece compromisos con el largo plazo.
- H. Desarrolla la empatía del directivo
- I. Evita la improvisación.
- J. Considera a los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que posee.
- K. Propicia un cambio en la cultura Institucional
- L. Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico.

### **DESCRIPCIÓN DEL MODELO**

He tomado la propuesta de Jesús Rendón Sosa, México (2014), se ha reelaborado para las características de mi Institución Educativa, de modo tal que los componentes de este modelo son:

**LIDERAZGO COMPARTIDO** , se debe ejercer un liderazgo institucional que se construye día a día; de quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, quien es líder pero no directivo; de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar; son situaciones diferentes con una respuesta específica y diversa, cada una de las cuales da cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, por aprovechar , cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo , esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender

los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras. También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo. Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia. El líder transformacional considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira la organización escolar, y desarrolla la tolerancia psicológica, sus manifestaciones se expresan en conductas, motiva a sus colaboradores, eleva los niveles de confianza y consiguen además, superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización. Para lograr un liderazgo efectivo, tiene que: 1. Desafiar los procesos. 2. Inspirar una visión compartida 3. Habilitar a otros para que actúen. 4. Modelar el camino.

**TRABAJO COLABORATIVO** que es la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, contribuye a la generación de un clima organizacional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos,

confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establezcan acuerdos y se cumplan.

**PRÁCTICAS DOCENTES FLEXIBLES** ,son la propuesta que hace a los maestros, respecto a las formas y los fines de su práctica cotidiana que, más allá de conformarse con lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los alumnos desarrollen competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida misma. se asume que un docente, antes de enseñar, debe tener la disposición a aprender; aprender de los demás y de su propia práctica, a fin de que pueda acumular el “saber” y desarrollar el “saber hacer” resolviendo situaciones complejas. El mayor reto del equipo docente es alinear la planeación estratégica escolar con la planeación didáctica, de tal modo que los principios filosóficos que se proponen se consoliden en la gestión de los aprendizajes; por ejemplo, al plantearse unos valores que enmarcan la relación de los distintos sectores de la comunidad escolar .Anticiparse al fracaso escolar significa que cada profesor centre su preocupación y responsabilidad por orientar y reorientar permanentemente.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo. Una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y, como apoyos externos, al supervisor, jefe de sector y/o de enseñanza., la planeación estratégica situacional es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de una comunidad educativa específica, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian En este sentido, la planeación atiende tanto a objetivos como a medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales y el establecimiento de oportunidades para la atención de necesidades.

**EVALUACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA.** Es “un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada, es una serie de acciones que implican un proceso de conocimiento para la mejora continua; es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colegiado entre actores educativos.

**PARTICIPACIÓN SOCIAL RESPONSABLE** Con el desarrollo de la participación social se crea capital social, entendido como el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción colectiva. El capital social no sólo es la suma de las instituciones que apuntalan una sociedad, se funda en el valor intrínseco y colectivo de las comunidades y en las corrientes que surgen de estos grupos para apoyarse mutuamente. En los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital social: a. la responsabilidad de la escuela al vincular acciones con la comunidad de la que forma parte. La consolidación de la comunidad escolar, considerando la permanencia de los directores y maestros en la escuela, la cultura instalada de trabajo colectivo y el diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados. b. Relaciones basadas en la confianza entre directores, maestros y padres de familia, de manera que cada quien conoce el alcance de sus responsabilidades, se puede conversar amplia y abiertamente sobre los problemas. Las relaciones son armoniosas porque se cuenta con mecanismos para negociar conflictos y se intenta regular las relaciones personales con base en normas claras, algunas de ellas decididas por el propio colectivo. c. El compromiso explícito de maestros, padres y directivos por el aprendizaje significativo de los alumnos, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los profesores solicitan a las madres apoyo en actividades de enseñanza, tanto en el hogar como en la misma escuela. Las madres no sólo refuerzan lo que enseñan los maestros, sino que también comparten y estimulan competencias académicas y sociales propias.



**RENDICIÓN DE CUENTAS** Se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

## CONCLUSIONES:

- Observamos que el 37,04% conoce los objetivos institucionales que se ha propuesto la Institución Educativa. En cambio, el 62,96% no conoce cuales son los objetivos institucionales. Se observa que el 92,59% de los encuestados afirman que la Institución Educativa si cuenta con organigramas y manuales de procedimiento (estructura normativa. Sin embargo a pesar que de los encuestados afirman que la I.E cuenta con dicha estructura normativa no se aplican adecuadamente. Por lo tanto afirmamos que la institución educativa funciona con un modelo deficiente de gestión administrativa.
- El modelo innovador de Gestión presenta dentro de su ejecución las siguientes características: Está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo.
- Se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual constituye una de las claves para el éxito de la gestión una fluida comunicación, mayor participación, comprometimiento y desarrollo individual y colectivo de todos los trabajadores de la Institución, para lograr los objetivos propuestos. Desarrolla una actitud extrovertida, proactiva y abierta de los trabajadores. Prevé los futuros posibles, ser prospectivo. Ajusta el rumbo de la Institución. Establece compromisos con el largo plazo. Desarrolla la empatía del directivo .Evita la improvisación. Considera a los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que posee. Propicia un cambio en la cultura Institucional. Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico.

### **RECOMENDACIONES:**

- ↗ Desarrollar programas de sensibilización al colectivo institucional, con la finalidad de desarrollar las ventajas competitivas en la gestión gerencial.
- ↗ Promover el autodesarrollo para que los trabajadores de la Institución estén en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de lograr la identificación, el compromiso y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en la institución.
- ↗ El trabajo de investigación debe ser presentado a la Dirección de la Institución Educativa con la finalidad de ser socializada entre el personal, para conocer el modelo de innovación de gestión de los recursos .Así mismo, debe ser presentado a la Unidad de Gestión Educativa Local .Dirección Regional de Educación .con el objeto de desarrollar talleres de capacitación en cuanto a la Gestión

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♦Clement García, Alberto (2007) *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. 396 pp.
- ♦Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición México, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana S.A. 499pp.
- ♦De Cenzo, David A. y P. Robbins, Stephen (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición México, Editorial Limusa S.A. 546pp.
- ♦ENCICLOPEDIA DE PEDAGOGÍA PRÁCTICA (2006) Primera Edición Colombia. Editorial Lexus.
- ♦Gómez, Luis (1990) *La Nueva Gerencia de Recursos Humanos*. Venezuela. Editorial Nuevos Tiempos 280pp.
- ♦Harper Y Lynch. (1992) *Manuales de recursos humanos* Madrid: Editorial Gaceta de Negocios. 417 pp.
- ♦Marcelo Verau, Walter (2006) *Gestión Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. 294 pp.
- ♦Pasquali, Antonio (1980) *Comunicación y Cultura de Masas*. Caracas Monte Ávila Editores. 147-76pp.
- ♦PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (2008) *Administración estratégica*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. 246 pp.

♦**Osgood**, William (1984) *Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas*. Primera Edición, Colombia. Editorial Norma 275 pp.

♦Ramos Alavarez, Oscar O. (2006) *Gestión Institucional y administrativa*. Primera Edición Lima. Editorial J.C. 270 pp.

♦Rios Villacorta, Adriel y otros (2008) *Dirección Estratégica*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.310pp.

♦Sabogal Aquino, Mario y otros (2007) *Comunicación Pedagógica*. Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque 382pp.

♦Sánchez Gálvez, Segundo A (1995) *Legislación y Administración Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.192 pp.

♦Simon L. Dolan y otros (2003) *La Gestión de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Editorial Mcgraw- Hill Interamericana S.A. 391pp.

♦ Gómez y García Palao (2007) *Administración de Recursos Humanos con Visión y Liderazgo*, Primera Edición Lima, Editorial Punto y Coma Editores S.A.C. 127pp.

#### Webb-bibliografía

♦Amoros, Eduardo (2007) *Comportamiento Organizacional*. En <http://www.eumed.net/libros/2007/a/index.htm>.(consultado el 18-07-14)

♦Ballivian, Rafael A. y González, Carlota T. *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm> (consultado el 21-12-14).

♦Hazas, Gilberto Eduardo (1983) *El Proceso Administrativo*. En: <http://www.gocities.com/gemazas/ADMINISTRACIÓN.html> (consultado el 27-12-14).

♦Hernández Cabrera, José Luis (2006) *Historia y Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/7/rrhh/historia.y-desafios-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos-htm>.(consultado el 05-03-14)

♦Márquez Pérez, M (2001) *“Satisfacción Laboral”*. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos//fulldocs/rrhh/Satlab.htm>.  
(Consultado el 18-12-2014)

Navarro, Rubén E. y García Santillán, Arturo. *Clima y Compromiso Organizacional*. En:  
<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/teorías%20que%20sustentan%20el%20clima%20organizacional.htm> (consultado el 21-12-2014)

♦Rodríguez, María Gabriela (2006) *“Evaluación del Clima Organizacional”*. En:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/6/ger/tecnología-información-comunicaciones.htm>. (consultado el 21-12-2014)

♦Trejo Fuentes, Saúl (2008). *Teoría de la Organización*. En:  
<http://www.gestiopolis.com/administración-estratégica/teoría-del-desarrollo-organizacional.htm>. (Consultado el 02-12-2014)

♦Velásquez Zaldivar, Reynaldo (2003) *“Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos”*. En: <http://www.4gurus.com./Secciones/Recursos Humanos> (consultado el 21-12-2014).