



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA
MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN
PÚBLICA N° 16470 SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LA PROVINCIA
DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORA

Lic. AMANDA ROSALINA RODRÍGUEZ GONZALES

ASESOR

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO

SAN IGNACIO - PERÚ

2017

**PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA
MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN
PÚBLICA N° 16470 SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LA PROVINCIA
DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA**

PRESENTADA POR:

Lic. AMANDA R. RODRÍGUEZ GONZALES
AUTORA

Dr. MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
ASESOR

APROBADA POR:

M. Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE
PRESIDENTE

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
SECRETARIO

M. Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ
VOCAL

DEDICATORIA

A mi esposo Antero Martínez: por su apoyo y comprensión,

A mis hijos Albert y Dayra que son la fuente de mi inspiración y superación, por ser parte fundamental en la culminación de mi especialización educativa y personal,

A todos ellos les debo mi respeto y consideración, gracias por su apoyo, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la universidad nacional
Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque

Porque nos brindaron la oportunidad de actualizarnos en las ciencias de la educación y la investigación educativa; de ese esfuerzo común es este producto, que hoy me sirve para graduarme como maestra.

A la Institución Educativa Publica N° 16470
San Ignacio de Loyola de la provincia de San
Ignacio – Cajamarca

Por brindarme las facilidades necesarias, desde el inicio hasta la culminación de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación informa sobre la propuesta de un Plan de Administración del Capital Humano para mejorar la Calidad Educativa en la Institución Pública N° 16470 San Ignacio de Loyola de la provincia de San Ignacio – Cajamarca. La problemática abordada son las deficiencias en la calidad educativa, que se manifiestan en las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto, lo que trae como consecuencias dificultades en el logro de los objetivos institucionales, bajo rendimiento académico y debilitación de la imagen institucional. Las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación han permitido describir y explicar el problema, interpretar los resultados y elaborar la naturaleza y estructura de la propuesta que probablemente solucione el problema. El marco metodológico, presenta en forma secuencial el proceso de la investigación que lleva a considerar, epistemológicamente, el valor científico social del trabajo. La identificación y selección de la población y muestra permitió, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos, el conocimiento de las cualidades, propiedades y características de la realidad estudiada para las consideraciones científicas y de aplicación en el proceso. La responsable de la investigación espera que la elaboración y propuesta del Plan de Administración del Capital Humano permita mejorar la calidad del proceso de enseñanza; por lo que se concluye que dicho plan es una herramienta básica para todo tipo de organización que busca el mejoramiento de la calidad educativa y la mejora continua.

Palabras clave: Recursos humanos, administración educativa, gestión educativa, capital humano, proceso de enseñanza, calidad educativa.

ABSTRAC

This research paper reports on the proposal of a Human Capital Management Plan to improve the Educational Quality in Public Institution N° 16470 San Ignacio de Loyola in the province of San Ignacio - Cajamarca. The problematic approach is the deficiencies in the educational quality, which are manifested in the methodological limitations for the content management, strategies and control of the learning that show both the management bodies as teachers, students and the institution as a whole, which results in difficulties in achieving institutional objectives, underperforming academic performance and weakening the institutional image. Theories of Strategic Educational Management, Human Capital Management and Administration and Educational Sciences have allowed us to describe and explain the problem, to interpret the results and to elaborate the nature and structure of the proposal that is likely to solve the problem. The methodological framework, presents sequentially the process of research that leads to consider, epistemologically, the scientific social value of work. The identification and selection of the population and sample allowed, through the application of techniques and instruments, the knowledge of the qualities, properties and characteristics of the reality studied for the scientific considerations and of application in the process. The researcher hopes that the preparation and proposal of the Human Capital Management Plan will improve the quality of the teaching process; So it is concluded that this plan is a basic tool for all types of organization that seeks to improve the quality of education and continuous improvement.

Key words: Human resources, educational administration, educational management, human capital, teaching process, educational quality.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRAC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANALISIS DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA

1.1. Ubicación.....	17
1.2. Evolución Histórica y Tendencial de la Problemática	24
1.3. Características:	28
1.4. Metodología.....	32
1.4.1. Para el Estudio de la Realidad	32

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Base Teórica	37
2.2. Proceso de Enseñanza	38
2.3. Teoría del Capital Humano	42
2.4. Teoría de la Administración Científica	44
2.5. La Calidad Educativa	49
2.6. Teoría de las Relaciones Interpersonales	59

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, MODELO

TEÓRICO Y PROPUESTA

3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos.....	64
3.1.1. Encuesta a 03 Directivos de la I.E N°16470 “San Ignacio De Loyola”	64
3.1.2. Encuesta a 15 Profesores de la I.E N°16470 “San Ignacio de Loyola”	67
3.2. Modelo Teórico del Plan de Administración del Capital Humano para Mejorar la Calidad del Proceso de Enseñanza en la Institución Educativa Pública N° 16470 de San Ignacio – Cajamarca.	71
3.3. La Propuesta	72

CONCLUSIONES 86

SUGERENCIAS 87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

ANEXOS 92

INTRODUCCIÓN

“Cuando el mundo se encuentra en constante cambio, la educación debería ser lo bastante rápida para agregarse a este. Estamos ante la educación líquida”

Zigmunt Bauman

(Sociólogo y filósofo, es conocido por ser el creador del concepto de modernidad líquida).

La educación es un proceso histórico social complejo, de permanente cambio y, la enseñanza, hasta ahora, sigue siendo la característica esencial que la identifica. Esta investigación se inicia haciendo citas a través de Bauman cómo distintos investigadores, sociólogos, docentes, científicos la conciben, la caracterizan y de cómo esta debería cambiar en los vaivenes de los tiempos actuales.

Bauman (2001) en su conocido libro: “Los retos de la educación, en la modernidad líquida” dice que vivimos en un mundo en continuo movimiento, dinámico, cambiante... líquido. En cambio nuestro sistema educativo se empeña en mantenerse estático, quieto, sólido ¿Por qué? En primer lugar, si ya es difícil asimilar un cambio en una organización pequeña, el complejo conglomerado que conforma cualquier sistema educativo conlleva que cualquier avance se convierta en una ardua tarea de integración. En segundo lugar, la escuela se creó precisamente como instrumento para transmitir y perpetuar el conocimiento. Aunque conozcamos su enorme potencial como agente de cambio, hasta ahora en las sociedades modernas sigue cumpliendo su cometido original. No se puede definir mejor esta inquietud generalizada. De hecho, este concepto va incluido dentro de un discurso mucho más amplio denominado “Modernidad líquida”. En él, el sociólogo y filósofo polaco describe un panorama actual repleto de realidades flexibles donde apenas hay hueco para verdades absolutas y conocimientos sólidos.

Critica la educación concebida como producto, que defiende la noción de conocimiento útil para toda la vida. A cambio, propone una educación entendida como proceso, donde se emplea un *conocimiento de usar y tirar*. Este deja de ser absoluto y hermético para pasar a ser flexible, mutable, dinámico e incluso volátil. Consecuentemente, Bauman entiende la educación como una “acción continua de la vida”

¿Con qué retos se enfrenta la educación actual?

En una de sus ponencias: “Educar en la modernidad líquida” (2013), Bauman plantea 3 retos a tener en cuenta: 1. El reto de tratar con la ingente cantidad de información. 2. El reto de convivir con la tiranía del momento. 3 El reto de armonizar la relación maestro–alumno. Ante tales retos, la respuesta de los agentes educativos debe encaminarse a propiciar un desarrollo continuo de personas tolerantes al cambio. Personas que desean ser protagonistas de su futuro y no meros esclavos del destino. Si bien hasta ahora era recomendable para cualquier profesional mantenerse actualizado y en continuo proceso de aprendizaje, esta recomendación pasa a ser una auténtica obligación. Y con más énfasis en el caso de los profesionales de la educación. Volviendo a la cuestión inicial ¿cómo planteamos ese cambio de estado de sólido a líquido? La educación líquida requiere de un proceso previo de fusión, transformar nuestra conciencia sólida en conciencia líquida, convertirnos en sujetos adaptables al cambio, permeables, moldeables... Podríamos emplear aquella misma metáfora que empleaba Bruce Lee¹ en su famoso: “*Be water, my friend*” (*Sé agua, amigo mío*). “*No te establezcas en una forma, adáptala y construye la tuya propia, y déjala crecer, sé cómo el agua. Vacía tu mente, sé amorfo, moldeable, como el agua. Si pones agua en una taza se convierte en la taza. Si pones agua en una botella se convierte en la botella. Si la pones en una tetera se convierte en la tetera. El agua puede fluir o puede chocar. Sé agua, amigo mío*”.

Hay pocos intelectuales que hayan sido capaces de sintetizar con mayor lucidez la condición del individuo en la sociedad de consumo del siglo XXI que estas ideas escritas por Zygmunt Bauman. En ellas se delimitan con precisión los contornos de un estado de cosas en el que los individuos, convertidos en consumidores, han perdido contacto con todas las referencias ideológicas, sociales y de comportamiento que habían determinado su actuación en siglos anteriores. En este orden nuevo la vida «se acelera» por la necesidad, casi obligación, de aprovechar tantas oportunidades de felicidad como sea posible, cosa que nos permite ser «alguien nuevo» a cada momento. La identidad se construye por medio de accesorios comprados, que aparecen en el mercado en número que se multiplica hasta hacerse incontrolable, al igual que la oferta de información con que nuestro criterio es

¹ Fue un destacado artemarcialista, actor y escritor estadounidense de origen chino, conocido como el más grande artemarcialista del siglo XX. Representa un gran mito de las artes marciales que logró la apertura de las artes marciales chinas al mundo occidental.

bombardeado desde todas partes. Ello tiene influencia sobre nuestra manera de relacionarnos con el saber, el trabajo y la vida en general: la educación, en la época de la modernidad líquida, ha abandonado la noción de conocimiento de la verdad útil para toda la vida y la ha sustituido por la del conocimiento «de usar y tirar», válido mientras no se diga lo contrario y de utilidad pasajera. Sin embargo, para Bauman, la formación continuada no debería dedicarse exclusivamente al fomento de las habilidades técnicas y a la educación centrada en el trabajo, sino, sobre todo, a formar ciudadanos que recuperen el espacio público de diálogo y sus derechos democráticos, pues un ciudadano ignorante de las circunstancias políticas y sociales en las que vive será totalmente incapaz de controlar el futuro de éstas y el suyo propio. Si la educación sigue siendo la piedra angular de la formación, por lo menos, hasta ahora, se hace fundamental fortalecer y trastocarla para que adecue a los nuevos retos/tiempos para que cumpla mejor sus propósitos históricamente concedidos por la humanidad.

Con la finalidad de cumplir el propósito didáctico en la formulación de la introducción es que se sigue con la definición más elemental del tema que, luego, se desarrolla en sus formulaciones más esenciales. ¿Qué es la enseñanza? La enseñanza es la acción y efecto de enseñar y esto significa, de manera clara, instruir, doctrinar y amaestrar con reglas o preceptos (RAE, 2013). Se trata del sistema y método de dar instrucción, formado por el conjunto de conocimientos, principios e ideas que se enseñan a alguien. En suma, transmisión de conocimientos, ideas, experiencias, habilidades o hábitos a una persona que no los tiene.

La enseñanza implica la interacción de tres elementos: el profesor, docente o maestro; el alumno o estudiante; y el objeto de conocimiento. La tradición enciclopedista supone que el profesor es la fuente del conocimiento y el alumno, un simple receptor ilimitado del mismo. Bajo esta concepción, el proceso de enseñanza es la transmisión de conocimientos del docente hacia el estudiante, a través de diversos medios y técnicas, procesos que hasta ahora siguen vigentes y, da motivo a una minuciosa observación científica, en esta investigación.

La enseñanza como transmisión de conocimientos se basa en la percepción, principalmente a través de la oratoria y la escritura. La exposición del docente, el apoyo en

textos y las técnicas de participación y debate entre los estudiantes son algunas de las formas en que se concreta el proceso de enseñanza. Claro que con el avance científico, la enseñanza ha incorporado las nuevas tecnologías y hace uso de otros canales para transmitir el conocimiento, como el video e Internet. La tecnología también ha potenciado el aprendizaje a distancia y la interacción más allá del hecho de compartir un mismo espacio físico. Se debe agregar que para las corrientes actuales como la cognitiva, el docente es un facilitador del conocimiento, actúa como nexo entre éste y el estudiante por medio de un proceso de interacción. Por lo tanto, el alumno se compromete con su aprendizaje y toma la iniciativa en la búsqueda del saber. Pero, en que falla este sistema, cuáles son sus debilidades, sus problemas, sus dificultades. Pero, ¿Cuáles son los problemas y qué se debe proponer para mejorar la calidad del proceso de enseñanza?

Habrá que dar un vistazo y seleccionar los problemas y dificultades que no dejan realizar una educación de calidad a través de los procesos de enseñanza en la realidad global, regional y local que caracteriza el estudio, hasta abordar la realidad de la institución Educativa Pública N° 16470 San Ignacio de Loyola de la Provincia de San Ignacio – Cajamarca. En este punto y para comenzar, diremos que la calidad de la enseñanza es un concepto controvertido, pese a que la sociedad y, más concretamente, las empresas parecen tener criterios bastante claros no sólo para seleccionar al personal en virtud de la calidad de la formación recibida sino que ISO 9000 (International Standard Organization) posee toda una serie de normas «cuyos sistemas de calidad aseguran el modelo para la calidad de la inspección...» (Lamprecht, 1996, p. 27). Sin embargo, los problemas que entraña la calidad docente —que son muchos y complejos— no parecen haber alcanzado criterios estándar para el control de la tan deseada y deseable calidad. Más no se puede decir que no existan baremos de evaluación (Cfr.: Care, 2006) para controlar la calidad de los docentes. No obstante, es cierto que la enseñanza implica, de una parte, la complejidad del estilo cognitivo-perceptivo (Martín-Molero, 1998) de las diferentes personas e instancias (alumnos, profesores, padres, administración, etc.). Y, de otra, la orientación de aquella calidad docente que se presume en función de las necesidades, motivaciones e intereses de todos los afectados. Más, como el propio concepto que de calidad poseen los distintos afectados es diverso, éste viene a condicionar sus respectivas expectativas en lo que concierne a los indicadores y niveles de dicha calidad docente. En efecto, en la enseñanza, ni todos entienden la calidad de la misma manera ni tampoco todos persiguen lo mismo.

Así que, ya, de partida, el problema resulta tan evidente como interesante y complejo. No sólo los términos no significan lo mismo para las personas implicadas, sino que además no persiguen las mismas metas.

Si Dickens tiene razón cuando dice que «el hombre es un animal de costumbres». Y si la educación es la clave para el cambio de las costumbres y hábitos sociales, según afirman los científicos (Atchia, 1995), entonces, lo que hay o habrá que cambiar será el tipo de educación. Pues la circunstancia histórica actual exige una mejora considerable de la calidad de la educación, y, en particular, de la enseñanza o educación que se imparte en las aulas, que entraña o presupone la calidad del profesional de la docencia. La investigadora asume que esta problemática bien podría iniciar su solución mediante una buena administración del capital humano. El capital humano se refiere al aumento de la capacidad para la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo. El **capital humano** también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos que aporten con sus conocimientos y den valor a la organización. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, sin embargo, se ha comprobado que además de los conocimientos también se requiere el que tengamos la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar nuestro trabajo. Por lo antes expuesto, es que en la actualidad los estudios del capital humano, cada vez cobran más importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa su rendimiento y desarrollo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progreso en ella. A fin de cuentas, el propósito de esta investigación es aportar con un estudio sobre la correcta administración del capital humano y la importancia que tiene para incrementar la producción y la riqueza económica de un país en este caso a través de la institución educativa. La Unidad del Estudio es la Institución Educativa San Ignacio De Loyola # 16470 a la que se le ha concedido el título

de Colegio Emblemático de la provincia de San Ignacio, proyecto; que vendrá en la realización de una nueva infraestructura con todos los ambientes que una Institución Educativa requiere y que estará a la altura de los demás colegios Emblemáticos a Nivel Nacional; como se sabe ya el Colegio Nacional San Ignacio de Loyola 16470 ha sido considerado por contar con los dos niveles educativos como es Primaria y Secundaria además por todos los logros y honores logrados por sus alumnos y plana docente en todo su historia. Hay que añadir que esta institución cuenta con un terreno en la zona de la Huamba donde en cuanto se aprueba el presupuesto como colegio emblemático se edificará una mejor infraestructura. Por todas estas razones, la investigadora, elaboró la siguiente Matriz de Relaciones.

El problema

Se observa en el proceso de la gestión educativa de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca; deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza, que se manifiesta en las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto, lo que trae como consecuencias dificultades en el logro de los objetivos institucionales, bajo rendimiento académico y debilitación de la imagen institucional.

Objeto de estudio

Es el proceso de la gestión educativa de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca.

Objetivo General

Proponer un Plan de Administración del Capital Humano, sustentado en las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación con la finalidad de superar las deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca, de tal modo que desaparezcan las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto, y

genere condiciones óptimas para el logro de los objetivos institucionales, eleve el rendimiento académico y asegure el desarrollo de la imagen institucional.

Campo de Acción

Es el proceso de diseñar, elaborar y proponer un Plan de Administración del Capital Humano con la finalidad de superar las deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca

La hipótesis

Si se diseña, elabora y fundamenta un Plan de Administración del Capital Humano, sustentado en las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación; entonces, se podría superar las deficiencias de la calidad del proceso de enseñanza de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca, de tal modo que desaparezcan las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto, y genere condiciones óptimas para el logro de los objetivos institucionales, eleve el rendimiento académico y asegure el desarrollo de la imagen institucional.

Objetivos Específicos

1. Identificar los niveles de deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza alcanzados en la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca mediante el estudio, análisis e interpretación de los resultados de las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto. Capítulo I

2. Elaborar el Marco Teórico de la investigación utilizando las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de la investigación y para elaborar el Plan de Administración del Capital Humano. Capítulo II

3. Presentar los resultados de la investigación analizados e interpretados y proponer un Plan de Administración del Capital Humano, sustentado en las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación con la finalidad de superar las deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca. Capítulo III

El texto de la investigación está estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I.- Se detalla el aspecto geopolítico del objeto de estudio, examinando a la vez el origen y evolución histórica de la gestión educativa, así como sus características y tendencias; describiendo también el aspecto metodológico de la investigación.

En el Capítulo II.- Se analizan e interpretan y se elabora el marco teórico de la investigación abordándose la base teórica y la base conceptual que fundamentan la hipótesis de la investigación.

En el Capítulo III.- Se detalla la investigación de campo presentando y analizando los datos para la obtención de los resultados; Así mismo se presenta el modelo de la propuesta de la investigación y las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

**CAPÍTULO I: ANALISIS DE LA
CALIDAD DEL PROCESO DE
ENSEÑANZA**

**ASPECTO GEOPOLÍTICO DEL OBJETO DE
ESTUDIO**

CAPÍTULO I: ANALISIS DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA

1.1. Ubicación

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa N°16470 “San Ignacio de Loyola” en la Provincia de San Ignacio que pertenece al departamento de Cajamarca es un departamento del Perú situado en la parte norte del país. Limita por el oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque; por el sur con La Libertad; por el este con Amazonas; y, por el norte con territorio ecuatoriano.

El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera. La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m. (Distrito de Choros - Provincia de Cutervo) y los 3 550 m.s.n.m. (Distrito Chaván - Provincia de Chota). El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los Andes.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cajamarca cuenta con una población de 1 507 486 habitantes (5,1 por ciento del total nacional), siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima (34,3 por ciento), Piura (6 por ciento) y La Libertad (5,9 por ciento). La población se ubica principalmente en las 2 provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte) y Chota (zona centro), que concentran el 48,3 por ciento de la población regional. En los últimos cinco años la población creció a un ritmo anual de 0,34 por ciento. Según sexo, la distribución se muestra equilibrada, al representar la población masculina y femenina el 50,3 y 49,7 por ciento, respectivamente, de la población total. La situación de Cajamarca no es alentadora, la economía no despega, los empleos han disminuido, la educación es baja y las vías de comunicación parecen tener a este departamento aislado a su suerte; dicen las cifras del INEI.

La educación y su desarrollo en Cajamarca es un tema muy amplio debido a lo complejo de su territorio, su sistema de gobierno, la idiosincrasia de sus pobladores, por la naturaleza de la región, por los idiomas, dialectos y costumbres, etc. Tendríamos que discriminar los niveles que la política estatal ha establecido para la

educación en el país. En general, podemos decir que en los tres niveles de educación – superior, secundaria y primaria-, hay mucho por hacer. El gobierno ha hecho algunos esfuerzos para revertir esta situación. Por ejemplo, tenemos el diseño curricular nacional que ha sido cambiado varias veces en pocos años. El último es del 2012, pero digamos que en este último planteamiento existe una importante preocupación del estado por tratar de mejorar la educación en el nivel académico, humanístico, y en el nivel de valores. Lamentablemente, en las circunstancias actuales, con el equipo nacional de docentes que tenemos a Nivel Primario y Secundario principalmente, no existe mucha esperanza en cuanto a lograr los objetivos que desde el estado se plantea el actual diseño curricular.

Mucho se habla, hoy, de la investigación en las Instituciones Educativas, existe la investigación formativa, es la que se realiza o debe realizarse en el aula; pero, sin, embargo, todavía no está implementada convenientemente, la investigación científica que se hace en las universidades todavía es muy poca o casi nula. Y la calidad de esa investigación aún no es perceptible en el país ni en el mundo de manera sustancial. En ese sentido, la manera más adecuada de evaluar la educación científica en el Cajamarca es viendo los rankings internacionales de las instituciones que realizan investigación científica como método de formación académica en el mundo. En el caso del Perú, en el ranking iberoamericano, solo una universidad figura como institución que desarrolla trabajos de investigación científica. Esta situación es distinta en países como Brasil y Chile, quienes si cuentan con un mayor número de universidades que desarrollan investigación científica.

Esta situación se puede revertir a partir de una política de estado. Para ello, el gobierno debe invertir una cantidad considerable de recursos en el sector educación, y a través de ello crear una élite de investigadores que impulsen el desarrollo científico de manera permanente. Lamentablemente, en Cajamarca la educación en las universidades públicas está mal dirigido y las privadas en su mayoría prima el negocio; no asumen su papel con responsabilidad para el desarrollo de la sociedad.

Cajamarca es una región eminentemente rural, es decir, es mayor el número de personas viven en el campo. En nuestro país, en los departamentos donde hay más

población rural se nota que hay más atrasos. Sucede porque la población rural al no tener la formación académica y científica que necesita el mercado laboral, esta queda excluida de esta oportunidad. En este panorama, para ellos, solamente hay trabajos manuales, todos ellos muy mal pagados. Los padres no pueden enviar a sus hijos a buenas universidades, y es así como se arma todo ese ciclo famoso de la pobreza tan recurrente y limitante. El gran problema del atraso en Cajamarca no tiene que ver con un factor de inversión minera, sino más bien con el nivel de profesionalización y con el nivel científico que la educación tenga en la sociedad cajamarquina.

El concepto filosófico básico de la educación es que esta debe ser para la vida. Esto, podemos desagregarlo en tres partes: Educación para la vida significa lo siguiente: que la educación científica y tecnológica que reciba un ciudadano peruano lo capacite para crear ciencia y tecnología en esa realidad. En segundo lugar, que lo capacite para acceder al mercado laboral, es decir, un profesional capacitado en una universidad peruana debe ser alguien que tenga todas las capacidades para acceder a los trabajos científicos, tecnológicos y empresariales. No solo sabe que hacer teóricamente, sino que también saber qué hacer en la práctica. Y en tercer lugar, necesitamos una “educación en valores”. La debilidad de este tercer eje en la educación, hace que en el Perú pierda 4 mil millones de dólares por año. Necesitamos una educación en valores, es decir, que un tecnólogo o un científico entienda que su misión en la vida no es solamente ganar dinero sino también trabajar y luchar sobre todo por el desarrollo colectivo y armónico de la sociedad en su conjunto.

En relación al nivel educativo de la población en el espacio territorial de la provincia de Cajamarca, destaca la mayor concentración de población sin nivel educativo en el área rural (31,525, equivalentes a cerca del 25% de la población de este espacio rural), mientras que en el área urbana este número asciende a 15,122 personas, que representan el 9.2% de la población en este espacio. Más aún, las diferencias pueden ser más amplias si diferenciamos por género de la población, en particular en el ámbito rural, observándose un monto que asciende a 22,132 observaciones que equivalen al 33.4% de las mujeres rurales. En el área urbana se mantiene la mayor diferencia en el género femenino, siendo las mujeres del área urbana que no presentan nivel educativo 9,963, mientras que los hombres son 5,159.

Otro aspecto importante es la mayor concentración de población que cuenta con estudios superiores (técnicos o universitarios) completos o incompletos, en el área urbana respecto al área rural, representando estos casos cerca del 30% de la población del área urbana, mientras que en el caso rural representan el 3.5% de los mismos. Asimismo, la población en el espacio rural, presenta un mayor número de casos que cuentan con primaria y secundaria completa (representan el 70% de la población en el área rural), mientras que en el área urbana, estos casos representan el 58% de este espacio.

La provincia de San Ignacio, que geográficamente alberga la unidad del estudio, es una de las trece que conforman el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno regional de Cajamarca, en el Norte del Perú. Limita por el Norte con la provincia ecuatoriana de Zamora Chinchipe; por el Este con el departamento de Amazonas; por el Sur con la provincia de Jaén y; por el Oeste con el departamento de Piura. El poblado de San Ignacio fue fundado por el capitán español Juan de Salinas Loyola en el año 1557. Aproximadamente en el año 1646 llegaron a este lugar los misioneros jesuitas Gaspar Cujía y Lucas de la Cueva con quienes se inició una nueva vida y en esta oportunidad decidieron cambiar el nombre del pueblo y el lugar de San Ignacio de Loyola en homenaje al fundador de la Compañía de Jesús y a su fundador el capitán don Juan Salinas de Loyola. San Ignacio fue parte de la gobernación de Jaén de Bracamoros y durante la gesta emancipadora un 4 de junio de 1821, reunidos en cabildo abierto el pueblo de Jaén, con la asistencia de los representantes de las alcaldías mayores de Colasay, Chirinos, Tomependa (Bellavista Viejo) y de la Alcaldía Menor de San Ignacio proclaman su independencia de Quito comunicando este hecho al intendente de Trujillo el Márquez de la Torre Tagle. El distrito fue creado el 2 de enero de 1857 mediante ley emitida por el Mariscal Ramón Castilla. En 1926, se iniciaron las gestiones para la creación de la provincia de San Ignacio para cuyo efecto se había asignado una comisión para el viaje a Lima; la misma que estuvo conformada por el padre don Juan Cabrera Arias, Donovan Bartolini Rangel, Manuel Adrianzén Huamán y Luís Soto Sueldo, quienes se presentaron ante la junta militar de gobierno presidida por el general de División Ricardo Pérez. El 12 de mayo de 1965, mediante Ley No. 15560 se crea la provincia, durante el primer gobierno del Presidente Fernando Belaúnde.

Destacan en su geografía los andes septentrionales o páramos, como los de Santa Ana y Tabaconas que ocupan un área pequeña de la cordillera Occidental, al norte de los andes peruanos entre los ríos Blanco, Tabaconas (aguas arriba), canchis y la yunga tropical (selva alta), que se caracteriza por ser una zona de bosques montañosos casi permanentemente lluviosos y nublados, comprendiendo en la misma algunos valles del bosque seco. la provincia de san Ignacio es una de las provincias más ricas por producir el rico café y con unas maravillosas pinturas rupestres en el cerro faical.

MAPA DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO

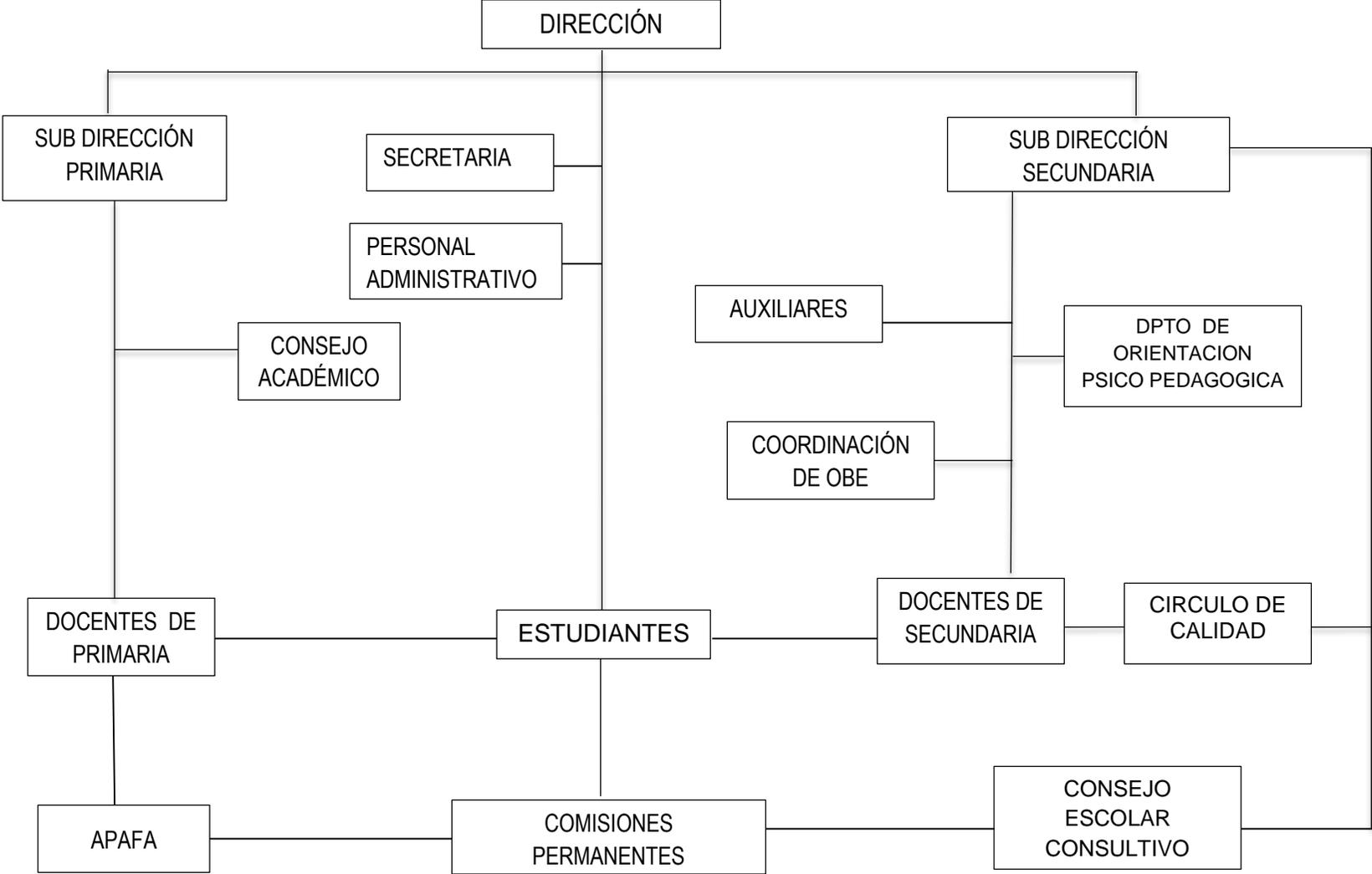


La investigación se realizó específicamente en la Institución Educativa San Ignacio de Loyola # 16470; se le ha considerado el título de colegio emblemático de la provincia de san Ignacio, proyecto; que vendrá en la realización de una nueva infraestructura con todos los ambientes que una Institución Educativa requiere y que estará a la altura de los demás colegios Emblemáticos a Nivel Nacional; como se sabe ya el Colegio Nacional San Ignacio de Loyola 16470 ha sido considerado por contar

con los dos niveles educativos como es Primaria y Secundaria además por todos los logros y honores logrados por sus alumnos y plana docente en todo su historia. Hay que añadir que dicha institución cuenta con un terreno en la zona de La Huamba donde en cuanto se aprueba el presupuesto como colegio emblemático se edificará dicha infraestructura.

La Institución se encuentra en un terreno sumamente accidentado, como son todos los terrenos que conforman la geografía de San Ignacio. Actualmente es una construcción de dos plantas y, cuenta con los servicios básicos pero no con los deseables para la comodidad de los trabajadores y estudiantes; Como se ha mencionado, atiende a los usuarios de Educación Primaria y Secundaria. Los directivos y profesores en su mayoría son de la zona y presentan los limitantes de los profesores a nivel nacional; eso significa que sufren de las mismas debilidades que el sistema educativo nacional ha generado en el pensamiento del profesorado peruano: formados en el memorismo que aun practican en el aula, como un modelo del que no se pueden desprender, a esto le llaman enseñanza. Sintetizan la función en la frase: el maestro enseña. Utilizan la pizarra y la tiza para llenarla de conocimiento que luego serán devueltos en los exámenes. Los estudiantes pertenecen a familias que en mayoría se dedican a la agricultura, los menos son hijos de comerciantes y empleados del estado. Como es natural, para ellos la escuela es aburrida a la que hay que concurrir por obligación. La guerra la siguen ganando los medios de comunicación, más que todo la virtualidad de la información.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN IGNACIO DE LOYOLA 16470



FUENTE: Secretaría de la I.E.

1.2. Evolución Histórica y Tendencial de la Problemática

Para dilucidar la relación entre educación y enseñanza y esencialmente tocar el fondo de su problemática, se puede decir, siguiendo a Aguilar (2011) cuando se refiere a los trabajos de T. W. Moore que existen diversas teorías que ponen al hombre desde diferentes puntos de vista, primero como una máquina, que puede ser moldeada desde afuera (mecanicista) y segundo como un organismo que se desarrolla por sí mismo en un ambiente propicio y adecuado (organicista). Estas teorías nos dan diferentes ideas de la relación que debe llevarse entre estudiante y maestro.

La teoría mecanicista nos dice que la relación de maestro-alumno en la educación se presenta como una transacción, en ésta, el alumno tiene carencias y el maestro, ventajas. El maestro es el que sabe, la autoridad, el experto, el guía, el instructor, el animador en un salón de clases, el transmisor que busca los medios adecuados para poder proporcionar los conocimientos, la comprensión total y las habilidades necesarias para hacer posible la enseñanza creando un ambiente de Igualdad y respeto mutuo, estimulación y disciplina que el alumno debe recibir y aprovechar todos los conocimientos del maestro por medio de diferentes actividades específicas como tareas, juegos, ejercicios, lecturas, evaluaciones, etc., él no tiene nada que aportar en este momento y mucho que recibir.

En *la teoría organicista* se disminuye el concepto de *transacción* y se aumenta el concepto de *descubrimiento*. El maestro se sigue considerando una autoridad pero ya no solo es el expositor, sino también un consultor, supervisor, apoyo para los alumnos, estará al pendiente de lo que suceda en torno al salón de clases, será un consejero y guiará al alumno por el mejor camino, apoyándolo en sus habilidades y capacidades. El alumno deberá construir su mejor ambiente, descubrir lo que hay a su alrededor, formar diagnósticos con pruebas experimentales, averiguar lo que rodea a las cosas que está conociendo, distinguir entre lo positivo y lo negativo de las situaciones que se le presentan. La educación se presenta ya no como una transacción, sino como un proceso continuo de descubrimiento.

El alumno no se limitará a lo que el maestro diga, sino que tomará sus propias decisiones, se relacionará con otros, cooperarán entre sí y mutuamente aprenderán.

Esto ayudará a que se dé la tolerancia y el respeto mutuo entre ellos mismos, la relación maestro alumno, se tornará en una relación humana, en la que el centro de toda acción e intención es el respeto a la dignidad de la persona ayudando esto a que él mismo descubra la naturaleza de su mundo. El maestro será como un supervisor, que regulará y apoyará las actividades de los alumnos, realizará el proceso educativo y hará que el alumno descubra el bien, surja el amor por ese bien y trate de conseguirlo.

Cuando se refiere a la autoridad y participación, en la enseñanza, encontramos que los papeles del maestro y el alumno, -refiere el autor-, juegan papeles muy importantes en las doctrinas mecanicista y organicista. Siempre se busca darle una educación y enseñanza al alumno, que mejore en todos los aspectos que lo rodean y esto va a depender de la participación que tenga en su propia educación.

Del concepto que el maestro tenga del proceso educativo, de su capacidad y de la doctrina que adopte para ello dependerá que el alumno descubra la bondad del bien que se le propone adquirir: si toma el mecanicismo, donde se tiene el concepto de un ser pasivo, no permitirá la participación del alumno, el cual solo se dedicará a escuchar e imitar, sin analizar ni cuestionar lo que le expongan. Solo responderá si es requerida su participación y no por inquietud propia.

Si el maestro se inclina por el organicismo el proceso educativo se desarrollará de manera totalmente diferente, el alumno será participe del proceso, participará de manera individual o conjunta, cooperará en todas las tareas y a la vez irá adquiriendo el conocimiento, las habilidades y comprensión. El papel del alumno es muy importante, ya que él es una de las piezas principales de un proceso educativo, es indispensable su intención e interés en adquirir los conocimientos y habilidades, debe haber necesariamente compromiso de su parte, responsabilidad, honestidad, atención y participación en su misma enseñanza y educación, si el alumno no asume la responsabilidad y compromiso de atender y entender la enseñanza, ésta no se dará y menos aún la educación.

El maestro es la otra parte del proceso educativo, dependerá en mucho de la doctrina que tome como suya para impartir la educación. El autor señala que si el

maestro toma la teoría mecanicista fungirá de manera autoritaria, impartiendo sus conocimientos y habilidades, proporcionando al alumno experiencias que lo conduzcan hacia la producción de ideas que lo lleven al fin que persigue; moldeará el comportamiento del alumno sin darle oportunidad de discusión o diálogo.

La teoría organicista se centra en el alumno, tiende a aumentar la relación entre el maestro y el alumno, considerando la participación del mismo, aconsejándolo y supervisándolo. Arregla su entorno y le permite crecer y desarrollarse como persona, lo atiende sin inmiscuirse con él, lo ayuda a aprender y no le impone sus ideas.

El autor nos refiere la "metáfora de la horticultura" donde se hace una comparación del crecimiento y desarrollo del niño con el de una planta, en ésta el maestro es comparado con el jardinero; el maestro ayuda a acelerar o dirigir el crecimiento del alumno y el jardinero en su caso, atiende el proceso de crecimiento de la planta.

Esta metáfora presenta ciertas limitaciones: la educación no es solo un asunto de crecimiento, en la forma que lo es para una planta, en este caso el maestro se limitaría a solo proporcionar un ambiente propicio y la finalidad de la educación es además formar un hombre educado. El maestro debe observar y conocer cómo se estructura la mente del alumno y además estar al pendiente de que sepa utilizar lo aprendido e intervenir en su desarrollo. El maestro es responsable de la educación de su alumno, por lo cual es necesario que haya una relación especial entre ellos, otra característica es que debe tener autoridad en lo que enseña y conocer las consideraciones materiales y psicológicas que ayuden al mejor progreso educativo del alumno. "La autoridad es una condición necesaria para ser educador " afirmación dada por el autor.

En la enseñanza y educación tanto el maestro como el alumno tienen que estar comprometidos para que pueda llevarse a cabo. El maestro supervisa el aprendizaje, se hace responsable y maneja su autoridad en lo que enseña, ya que de no ser así, no sería posible que participe en la educación. El alumno se compromete a respetar la autoridad del conocimiento del maestro y sobre todo a esforzarse para lograr su enseñanza.

Existen dos sentidos de autoridad en la enseñanza: El primero es que el maestro presenta autoridad en lo que enseña, en el conocimiento y las habilidades para transmitir la enseñanza y el segundo en su capacidad para controlar, manejar y hacerse cargo de un grupo, siendo este un aspecto muy importante ya que el trabajo del maestro se complica para lograr su objetivo si le falta autoridad para mantener la disciplina dentro de un salón de clases. El autor nos dice que un maestro competente es aquel que mantiene el orden y la disciplina en un salón de clases, así como, de manera tradicional se considera un maestro como aquel que mantiene el orden generando el ambiente necesario para realizar la enseñanza y la educación. El concepto de disciplina es importante en la filosofía de la educación aparte de ser complejo. Mantener la disciplina en un grupo no es tan fácil, se debe imponer orden y esto ocasiona ciertas restricciones; para mantener la disciplina la conducta está sujeta a reglas y limitaciones. El maestro es el que las debe imponer en las actividades del alumno.

El autor nos menciona tres maneras para establecer la disciplina: Las amenazas y fuerza bruta; característica del maestro tradicional. La disciplina interna del grupo; se da alguna actividad en conjunto que requiere de un orden y se disciplina entre los mismos compañeros. Ejerciendo la autoridad sin aterrorizar al alumno.

Se debe de precisar en este punto, los dos conceptos de autoridad del maestro: La autoridad formal: Es aquella que se da por razones de su puesto, el cual le concede el derecho de obediencia. La autoridad práctica: Es aquella donde se tiene la capacidad para lograr que el alumno obedezca las órdenes. Estos dos tipos de autoridad están relacionados aunque se debe tomar en cuenta lo siguiente: Se puede tener un puesto que confiere autoridad, pero ser ineficiente en la acción de ejercerla y otros tener la capacidad de lograr ser obedecidos sin tener la autoridad formal o de respaldo. Lo ideal es que se tengan ambas y así mismo se descarte el uso del fraude, las amenazas o la fuerza, si el alumno obedece únicamente por amenazas no es autoridad, sino uso de la fuerza o imposición. La autoridad práctica se da cuando se logra la obediencia sin recurrir a las alternativas que se mencionan en el párrafo anterior, si no sucede así es un signo de que no hay autoridad práctica. Cuando se tiene que usar la fuerza y el poder lo que permanece es la autoridad formal la cual es inútil.

Cuando la autoridad usa la fuerza, menciona el autor es que se habla de castigo. Este concepto es complejo ya que está relacionado a la educación. Como castigo se entiende imponer intencionalmente dolor a quien comete una ofensa. El castigo lo realiza quien tiene la autoridad para hacerlo y debe ser acorde a la ofensa, aunque en ocasiones no es así, aplicándose entonces el término de castigo injustificado. También sucede que en algunas ocasiones el castigo es proporcionado por alguien diferente a la autoridad, en esta ocasión sería un castigo no autorizado. Autoridad, disciplina y castigo son términos íntimamente relacionados con la educación-enseñanza. La educación significa transmitir conocimientos y habilidades por parte del maestro al alumno, donde el maestro debe tener la autoridad en lo que enseña y en la disciplina dentro del aula, y el alumno debe ser ordenado, atento, obediente y sobre todo interesado en aprender. Es importante que el maestro además de tener la autoridad formal tenga la autoridad práctica, ya que de no ser así, aunque tenga la del conocimiento su grupo será un caos. Hasta aquí, tradicionalmente, todo lo que se entiende como educación y su instrumento de acción que es la enseñanza. La autora considera que este proceso, en el afán de lograr el desarrollo de la personalidad de los estudiantes es deficiente y por lo tanto, es necesario hacerlo eficiente, para conseguir un proceso y un producto de calidad. Se propone lograr este propósito mediante la propuesta de un Plan de administración del capital humano.

1.3. Características:

Lo primero que se debe aclarar es lo que se entiende por educación tradicional que es la que se identifica plenamente con lo que se denomina enseñanza. La tradición es el conjunto de costumbres repetidas desde antaño, que van pasando indiscutiblemente de generación en generación. Por ese motivo recibe el nombre de educación tradicional la que se venía aplicando en la formación de la juventud, desde la antigüedad griega, hasta el siglo XX. Esa educación tradicional se basaba en una serie de principios que aseguraban la continuidad de las ideologías por la transmisión acrítica de contenidos. Debemos igualmente hacer la aclaración de que Sócrates ya aplicó el aprendizaje por descubrimiento en su método llamado mayéutica, pero sus innovaciones pedagógicas, le valieron una condena a muerte, por incitar a los jóvenes a la reflexión crítica. En la enseñanza tradicional, que se mantuvo hasta mediados del siglo XX y en muchísimos casos sigue, en todos los niveles y modalidades, se

concebía a la educación como una transmisión –Enseñanza-, de conocimientos acumulados a lo largo de varias generaciones que debían hacerse conocer a los nuevos integrantes de la sociedad, que los recibían como algo inalterable e indiscutible. (Concepción vicaria de Bandura). La Edad Media dominada por la iglesia, el enciclopedismo de la Edad Moderna, demandaban acumular conocimientos, que se recibían de quienes sabían, pues ya los habían aprendido antes (los maestros) a quienes debían incorporarlos como verdades absolutas a sus cerebros, sin intervención en este proceso. El protagonista de la enseñanza era el maestro, limitándose el alumno a atesorar ese legado cultural, donde por ejemplo los próceres se mostraban como semidioses carentes de defectos, alejados de lo mundano, y debían repetirse de memoria sus hazañas. Se sostenía que los estudiantes tenían un coeficiente intelectual medible, que determinaba su grado de inteligencia y sus posibilidades de aprendizaje. Eran personas educadas para obedecer y no para cuestionar, lo que estaba acorde con el sistema político de la época.

Es con el pensamiento democrático, surgido a partir de pensadores como Rousseau (1712-1778) que comienza a verse al estudiante como un ser curioso, capaz de aprender de la naturaleza y en libertad, reconociendo su capacidad para aprender descubriendo por sí mismo. Piaget (1896-1980) avanzará sobre el desarrollo evolutivo de la mente humana, y David Ausubel desarrollará el aprendizaje significativo (1918-2008) todo lo que contribuirá a quitar relevancia a la enseñanza tradicional para poner el eje y centro del proceso en el educando que ahora será el sujeto protagónico de su propio aprendizaje, con la posibilidad de cuestionar, debatir y argumentar, para formar ciudadanos que obedezcan las órdenes razonables y propugnen a través de medios democráticos (diálogo, comunicación o recurrencia a la justicia) el cambio de normas y valores cuestionables, en pos de un mundo mejor y con mayor justicia.

La educación tradicional está enfocada en la enseñanza, no en el aprendizaje. Ella incorrectamente supone que por cada gramo de enseñanza hay un gramo de aprendizaje en aquellos a los que se les enseña. En oposición a esa suposición, la mayor parte de lo que aprendemos antes, en el transcurso y después de asistir a la escuela es aprendido sin que nos lo sea enseñado. Un niño aprende cosas tan básicas como caminar, hablar, comer, vestirse, y otras, sin que estas cosas le sean enseñadas.

Los adultos aprenden la mayoría de las cosas que usan en el trabajo o en sus horas de ocio, en el mismo trabajo y en las mismas horas de ocio. La mayor parte de lo que es enseñado en el marco del salón de clase es olvidado y mucho de lo que recordamos, o en general lo que recordamos, es irrelevante. Todos estos cambios deben ser orientados de otra manera esa es la razón por la que la investigadora propone una nueva forma de administrar el potencial humano para mejorar la enseñanza.

Somos un país en crecimiento económico, rico en biodiversidad y diversidad cultural, habitado por gente tenaz, perseverante y creativa. Pero ¿Tenemos el potencial humano necesario para afrontar sus desafíos históricos y lograr un desarrollo sostenible redistribuyendo equitativamente la riqueza, fortalecer la democracia y el ejercicio pleno de la ciudadanía, superando exclusiones y desigualdades, así como para construir un Estado eficiente y transparente al servicio de todos? Para desarrollar este potencial natural y humano que tenemos necesitamos del potencial humano necesario y que sea bien administrado, de esa manera podremos formar personas capaces de enfrentar las adversidades y retos en los diversos contextos de nuestro territorio y sobretodo en una sociedad del conocimiento en continuo cambio. Esta formación tiene que darse a lo largo de la vida, convirtiendo la etapa escolar en una oportunidad para desarrollar ese potencial a sus más altos niveles. Esta es la razón genuina de esta investigación.

El Ministerio de Educación trabaja para que el sistema escolar se oriente en esa dirección, colocando los aprendizajes al centro de su preocupación, dotando a las escuelas de material educativo de calidad, pertinente a la diversidad cultural y lingüística, involucrando a los padres de familia como socios principales, priorizando las necesidades de las escuelas más pobres, y desarrollando en docentes y directores las competencias requeridas. La nueva política curricular busca consolidar un camino, iniciado hace varias décadas, para dejar atrás una enseñanza memorística y repetitiva. Se propone avanzar al logro de aprendizajes fundamentales, que exigen el desarrollo de la capacidad de pensar y actuar sobre distintos campos de la realidad. Todos ellos demandan competencias en el ámbito del desarrollo personal, la ciudadanía, la comunicación, la matemática, las ciencias, el arte y el emprendimiento, así como por el desarrollo y el cuidado del cuerpo.

Lo que debe considerarse una preocupación, es que el Perú quedó rezagado en el primer índice de capital humano del Foro Económico Mundial, 2013 que mide la capacidad de los países para contar con trabajadores sanos, educados y con un entorno laboral propicio. En dicho Foro el Perú figura en el puesto 75 de 122 países, casi 40 posiciones detrás de Costa Rica y Chile y por debajo de Uruguay, México, Argentina, Uruguay y Colombia. En primer lugar quedó Suiza, seguida de Finlandia, Singapur y Holanda. De los componentes del índice –educación, salud y bienestar, mano de obra y empleo y entorno propicio–, estuvo peor ubicado en educación, donde obtuvo el puesto 84. El consultor internacional en educación, Hugo Díaz, consideró que la ubicación del Perú en ese ranking es un reflejo de la mala calidad de su educación superior, tanto de universidades como institutos. También advirtió que, debido a esa deficiente educación, algunos sectores productivos ya enfrentan escasez de talento, como construcción, telecomunicaciones y hasta transporte. Explicó que ello es producto del divorcio entre la educación y el mercado, por lo que propuso la creación de un observatorio del empleo que informe sobre las carreras que necesite el país. Incluso, refirió que en algunos países la orientación de las carreras está en función de cómo se desarrolla su comercio exterior. Si bien la rentabilidad laboral del Perú ha mejorado en los últimos años, aún es un tercio de la de los países desarrollados.

Actualmente gestionar el capital Humano en una institución educativa, significa mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz a partir de la adecuada conducción de las personas y/o actores educativos. De ahí que una buena administración de un Centro Educativo deberá manejarse necesariamente en función de planes previa y democráticamente formulados, incluido en ello el Plan de Administración del capital Humano, que favorezca una gestión horizontal, sobre todo, creando y sosteniendo un clima favorable de trabajo que a su vez comprometerá al personal desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades y potencialidades y, en consecuencia, desenvolverse cada vez con mayor eficiencia así lograr los objetivos, metas e imagen institucional. (Fuente: Foro Económico Mundial, 2013)

1.4. Metodología

1.4.1. Para el Estudio de la Realidad

Descriptiva y analítica. Descriptiva porque se describió la situación actual de la Institución Educativa Pública N° 16470 San Ignacio de Loyola de la provincia de San Ignacio – Cajamarca año 2013. Analítica porque abstrae el problema institucional y lo explica en sus causas y consecuencias de la problemática actual. Finalmente se propone un plan de administración de solución al problema planteado, sustentado en la teoría de la administración científica, la teoría del capital humano, y la teoría de las relaciones interpersonales que permita solucionar la problemática actual.

POBLACION Y MUESTRA

POBLACIÓN

Nuestra población está formado por: Autoridades, personal administrativo y de servicio, docentes, alumnos.

Autoridades	3
Personal Administrativo y servicio	5
Auxiliares de educación	2
Docentes del nivel Primaria	27
TOTAL	37

MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra empleamos los términos que integran la fórmula correspondiente a los siguientes símbolos.

N = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

e= Error máximo admisible

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

Realizamos el muestreo con un error máximo admisible de 0.05 %; el que se aplicó a los docentes, por ser una población extensa.

Docentes:

$$\frac{n = N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$n = 27$$

$$\frac{2}{(0.05) (27-1) + 1}$$

$$\frac{n = 27}{(0.0025) (26) + 1}$$

$$\frac{n = 27}{0.1375+1}$$

$$\frac{n = 27}{1.1375}$$

$$n = 24$$

TIPO DE MUESTRA

El muestreo que se ha utilizado en la realización del trabajo investigativo, es el probabilístico y el Estratificado Proporcional que nos permitió conocer la cantidad de encuestados. El mismo que se obtuvo mediante el cálculo de la fracción muestra determinada en la siguiente fórmula.

F = fracción muestra

n = tamaño de la muestra

N= población

$$f = \frac{24}{27}$$

FRACCIÓN = 0.888

Docentes de primaria = $27 \times 0.888 = 23.976$

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Las técnicas que utilizamos en este trabajo y que ayudaron a la ejecución de los métodos son: Técnica de la Observación. Técnica de la Encuesta Técnica de la Entrevista

LA OBSERVACIÓN

Esta técnica fue vital dentro del proceso de diagnóstico, porque la duda de los investigadores residía en coincidir, si el problema era real o imaginario. Consistió en recolectar datos utilizando los sentidos, para conocer directamente el problema o motivo de estudio, con esta técnica nos damos cuenta de las actitudes y además del comportamiento de los docentes y autoridades.

LA ENCUESTA

La realizamos a los docentes, alumnos; para conocer sus puntos de vista sobre la aplicación de valores en la institución. Es una técnica muy importante porque permitió adquirir muchos criterios en una sola pregunta, y así encontrar un criterio común sobre el fenómeno observado.

LA ENTREVISTA

Realizada a las autoridades, personal administrativo y de servicio nos permitió obtener datos profundos que ayudarán a la realización de nuestro trabajo de estudio. La entrevista permitió descubrir la oralidad y expresividad directa del interrogado, sin darle tiempo muchas veces a que se aleje de la verdad y obtener datos cualitativos y cuantitativos reales que calculen las medidas de cada distribución de frecuencia.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Encuesta - Cuestionario.- El que se estructuró con preguntas cerradas y de selección múltiple.

Entrevista –Guía de entrevista.- Las que permitió conocer de forma profunda la problemática institucional relacionada al tema objeto de investigación.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Base Teórica

Introducción

Martín Sierra (2014) Considera que la importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida, tanto por las corrientes de estudio relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos (Wright *et al.*, 1994; Beckert y Gerhart, 1996) como por las relacionadas con la visión de empresa basada en el conocimiento (Grant, 1996; Spender, 1996; Teece, 2000). Tal y como señalan Pérez-Cano y Quevedo-Cano (2006), los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades: son difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney y Wright, 1998; Barney, 1991, 1995; Lado y Wilson, 1994). El mantenimiento de dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de estos empleados sino, también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que los estos empleados aportan valor a la misma. En este sentido, Lane, Koka y Puthak (2006) señalan la existencia y la retención del conocimiento en la organización, como requisitos clave del desarrollo de la innovación; en consecuencia, la retención de ese capital humano estratégico poseedor de dicho conocimiento debe ser uno de los objetivos prioritarios de la función de recursos humanos de aquellas organizaciones que quieran fortalecer su capacidad de innovación. Las consideraciones previas nos conducen a vincular la gestión de recursos humanos, la retención de empleados (reteniendo, por tanto, su capital humano) y la innovación en la organización como vía para impactar positivamente en los resultados organizativos. El capital humano es un factor extremadamente importante para el desarrollo de innovaciones que permitan a las organizaciones mantener su competitividad en entornos tan cambiantes como los actuales (Jorgensen *et al.*, 2009). Ello se debe, en gran parte, a los conocimientos, habilidades, actitudes, relaciones, etc. vinculadas a los empleados estratégicos (Bontis, 1998; Alvesson, 2000) y, también, a los procesos que permiten explotar el

conocimiento de este colectivo de empleados (Boxall y Purcel, 2003). En este contexto, la retención de empleados puede jugar un importante papel en beneficio de la innovación y, por ende, de la competitividad empresarial, permitiendo mantener en la organización el capital humano más valioso; valioso tanto por su dimensión intelectual como por sus dimensiones social y afectiva. De este modo, una organización puede potenciar su capacidad innovadora y, con ello, asegurarse un mejor desempeño y resultados organizativos. Sin lugar a dudas, lograr la retención de estos empleados en un marco en el que la naturaleza de la relación de empleo ha ido evolucionado (Tsui y Wu, 2005) y en el que los empleados valoran, cada vez más, nuevas facetas de su relación laboral, supone un reto para la gestión de recursos humanos. Tenorio (2014) al referirse a las instituciones educativas dice que las Instituciones Educativas estatales como organizaciones del conocimiento (Drucker, 2003), tendrían que considerar modificar sus formas de gestión, si quieren ser competitivas en esta sociedad, una de las propuestas para su gestión es la Gestión del Capital Humano; en este contexto se plantea la investigación sobre esta gestión en Instituciones Educativas estatales.

La investigación se inició con una primera revisión bibliográfica, lo cual permitió plantear el problema y establecer los dos objetivos para esta investigación: establecer un marco teórico sobre la Gestión del Capital Humano en Instituciones Educativas; identificar y analizar las características de cómo se gestiona el capital humano en las Instituciones Educativas estatales. El primer objetivo corresponde al desarrollo del marco teórico sobre el tema y el segundo abarca el trabajo de campo. Respecto al primer objetivo, al iniciar la búsqueda, obtención y consulta de fuentes bibliográficas los textos encontrados en su gran mayoría corresponden a contextos empresariales e investigaciones de tipo descriptivo o estudio de caso, considerando esta información y los objetivos de investigación se determinó realizar una investigación de tipo exploratoria y que sirva para mejorar el proceso de la enseñanza.

2.2. Proceso de Enseñanza

Las investigaciones sobre educación y Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación centran su atención – en su mayoría hasta ahora- en los cambios y repercusiones de estos medios, en las posibilidades que nos ofrecen. Creemos que el

estudio y la investigación en torno a la interacción, el aprendizaje y las NTICs en la Educación Superior que se presenta deben tener como punto de partida el proceso de enseñanza–aprendizaje en el que entran en juego diferentes elementos. La investigación desarrollada, por tanto, toma como punto de partida el acto de enseñanza: momento en que se procesa la información y los diferentes implicados adquieren un sentido pedagógico: lo mediacional, lo contextual, las estrategias. (Ferrández, 1997).

La enseñanza no puede entenderse más que en relación al aprendizaje; y esta realidad relaciona no sólo a los procesos vinculados a enseñar, sino también a aquellos vinculados a aprender. El aprendizaje surgido de la conjunción, del intercambio de la actuación de profesor y alumno en un contexto determinado y con unos medios y estrategias concretas constituye el inicio de la investigación a realizar. “La reconsideración constante de cuáles son los procesos y estrategias a través de los cuales los estudiantes llegan al aprendizaje “. (Zabalza, 2001:191).

Tomando como referencia a Contreras, entendemos los procesos enseñanza-aprendizaje como “simultáneamente un fenómeno que se vive y se crea desde dentro, esto es, procesos de interacción e intercambio regidos por determinadas intenciones (...), en principio destinadas a hacer posible el aprendizaje; y a la vez, es un proceso determinado desde fuera, en cuanto que forma parte de la estructura de instituciones sociales entre las cuales desempeña funciones que se explican no desde las intenciones y actuaciones individuales, sino desde el papel que juega en la estructura social, sus necesidades e intereses”. Quedando, así, planteado el proceso enseñanza-aprendizaje como un “sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje” (Contreras, 1990:23).

Podemos llamar aprendizaje, al cambio que se da, con cierta estabilidad, en una persona, con respecto a sus pautas de conducta. El que aprende algo, pasa de una situación a otra nueva, es decir, logra un cambio en su conducta.

PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Implica:

Conocer realmente la situación del alumno

Normalmente suponemos lo que el alumno sabe, es y hace, fijándonos en su titulación académica, o en el hecho de estar en un grupo donde la mayoría es de una forma determinada.

No es suficiente suponer cuáles son las habilidades o conductas que posee el alumno por tener una carrera o una profesión. Se requiere conocer las conductas y capacidades que el alumno posee realmente, ya que los objetivos del aprendizaje, se fijan a partir de ellos. Cuanto mayor y más precisa sea el conocimiento más acertado van a ser, indudablemente, las decisiones que se toman durante el proceso de aprendizaje.

Conocer lo que se quiere lograr del alumno

La primera actividad de quien programa la acción educativa directa, sea el profesor, o un equipo, debe ser la de convertir las metas imprecisas en conductas observables y evaluables. Por varias razones: Porque es la única posibilidad de medir la distancia que debemos cubrir entre lo que el alumno es y lo que debe ser, porque hace posible organizar sistemáticamente los aprendizajes facilitando la formulación de objetivos y porque es así como una vez realizado el proceso de aprendizaje, podemos observar como éste se produjo realmente, y en qué medida.

Ordenar secuencialmente los objetivos

Una vez definidas las distintas conductas que tiene que lograr el alumno, la siguiente actividad fundamental, es ordenarlas secuencialmente, en vistas a un aprendizaje lógico en el espacio y en el tiempo.

Formular correctamente los objetivos

Con los dos elementos anteriores claramente definidos, es posible formular los objetivos. Esto es imprescindible para llevar adelante la programación de un proceso de aprendizaje:

- Porque nos obliga a fijar claramente la conducta final en términos operativos.

- Porque el alumno puede conocer lo que se espera de él, lo cual es elemento motivador y centra en gran medida su esfuerzo.
- Porque es la única forma de que el profesor y el alumno puedan en cualquier momento observar y evaluar los logros obtenidos y en qué fase del proceso de aprendizaje se encuentran.

Cómo organizar el proceso de aprendizaje

El que programa parte de la realidad que le rodea, con ella cuenta y en ella se basa. No puede programarse sin tener claros los recursos económicos, medios, elemento humano, espacios y tiempos de los que se dispone. Más arriba hablábamos también del momento en que se encontraba el alumno, como dato fundamental.

Hay que formar el grupo óptimo para cada tipo de actividad. Puede ser que el número ideal varíe de un objetivo a otro. Habrá actividades que requieran un tratamiento de grupo grande, o de grupo de trabajo, o individual.

En un proceso de interacción profesor-alumno, los roles de ambos deben cambiar con suficiente flexibilidad. De la actitud tradicional: Profesor que imparte conocimientos y el alumno que recibe pasivamente, se pasa a una multiplicidad de actividades que requieren un cambio de actitud en los participantes.

Está suficientemente probada la importancia de la motivación en el proceso de aprendizaje. Se debe atender a ella, ya que las actividades, en vistas a una motivación, se pueden organizar de muy distinta manera.

Seleccionar medios y recursos adecuados

Ya sea transmitir un contenido, para que sirva de actividad al alumno o al profesor, o como instrumento de evaluación, los medios que se seleccionan deben ser capaces de: Permitir obtener el tipo de respuesta requerido del alumno para comprobar el logro del objetivo, ser adecuados al propósito para el que se transmiten los datos, ajustarse a las limitaciones del medio ambiente en el que se va a operar (personal, tiempo, materiales, equipos y facilidades con que se cuenta).

Cómo evaluar el cambio que se produce

Estableciendo una metodología clara para la recogida, organización y análisis de la información requerida con el fin de evaluar las situaciones educativas.

Planteando y desarrollando los niveles de evaluación en el alumno, en los componentes del grupo, empresa, etc., en los materiales empleados, en el mismo proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.3. Teoría del Capital Humano

Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia. El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta además decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos. La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano. La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno. Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta (no están predispuestos desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Porque más que sepan

operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en la Intranet de la compañía. En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas, como cualquier otra habilidad se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos. Si fuera al revés, por más que desarrollemos aptitudes en la gente, si las personas no poseen la actitud correcta, es como verter agua en un vaso pinchado.

El capital humano es consciente que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. En primera instancia la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cuál conocimiento y mediante qué proceso se desarrollaran esas habilidades aprendidas (aptitudes). Al emplear el término “humano” lo entendemos como persona integral, es decir, incluye: el capital intelectual, los conocimientos, habilidades, emociones y actitudes de las personas que integran la organización y que no están consignados en los estados contables. El capital humano está constituido en un 60% por las actitudes, un 30% por las aptitudes y la altitud es una consecuencia lógica de los dos factores anteriores con un 10%. Así como en la era de las chimeneas, a las maquinas había que mantenerlas para que no se estropeen, en la era del conocimiento al capital humano también hay que cuidarlo y mantenerlo ya que es un factor de producción en la economía de hoy.

La Teoría del Capital Humano, concepción nueva del insumo trabajo, ha sido desarrollada principalmente por Gary Stanley Becker en el libro *Capital Human* publicado en 1964. En esencia, la idea básica es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano, haciendo uso de micro fundamentos, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión (por ejemplo, el costo de oportunidad -salario que deja de percibir por estar estudiando- y los costos directos -gastos de estudios). Seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es

positivo. En efecto, como se puede apreciar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía. El financiamiento de esa formación lo realizan los individuos, las empresas no tienen incentivos algunos para financiar ese gasto dado que ese capital humano no tiene colateral, o dicho de otra manera, los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación después los trabajadores utilizarán todos sus conocimientos adquiridos al servicio de la empresa o abandonarán la empresa para hacer valer sus conocimientos en otra(s) empresa(s) dispuestas a remunerarlos con mejores salarios. Dado este problema de información asimétrica, la compra de educación en ese nivel de formación debería ser financiada por el individuo o por algún organismo público. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador. Para continuar hacia las ideas actuales del Capital Humano debemos abordar aquellos autores que desde varias décadas hicieron valer sus conocimientos sobre el tema y marcaron pauta, nos referiremos entre ellos a Gary Becker y T. W. Schütz. En 1979 el premio Nobel de economía fue concedido a Theodore Schütz y a Sir Arthur Lewis (ya ambos fallecidos) por sus revolucionarias teorías sobre los costos laborales. Señalaba Schütz y Lewis. “La disparidad entre países desarrollados, con una oferta limitada de trabajo, y los países en vías de desarrollo, con una ilimitada, ha creado una especie de nuevo “colonialismo económico”.

2.4. Teoría de la Administración Científica

El sentido epistemológico de la Administración no es otro que la ciencia que comprende un conjunto de conocimientos teóricos y técnicos, inherentes a la acción humana puesta al servicio de las organizaciones y orientada al logro de objetivos predeterminados. Mientras el sentido de proceso la convierte en cuerpo de funciones y procedimientos de cuya puesta en juego depende la realización de los propósitos

organizacionales. Pero también es conocido que los modernos sistemas de gestión han ido desvirtuando estos aspectos. En ese sentido es que ahora se trata de organizaciones horizontales y “planas” y donde el sentido de gerencia es el de “conjunto sistemático de actividades que tiene por finalidad crear el marco adecuado, para que determinadas personas alcancen logros parciales en el camino hacia la consecución de objetivos de mayor complejidad” (Machaquay, 1996). La administración científica cuyo fundador fue Frederick W. Taylor (1856-1915) quien expresó que la administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar relevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la *observación* y la *medición*. La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbert inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Europa y Estados Unidos.

Un poco de historia:

Frederick W. Taylor (1856- 1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.

2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.

4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad. Fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador. Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales. Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios. Esta teoría contribuyó de manera grandiosa al mundo. La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad que Taylor podría haber imaginado jamás. Este "milagro" de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos. Asimismo cabe resaltar que esta teoría tuvo sus limitaciones. Si bien es cierto que los métodos de Taylor produjeron un notable aumento en la productividad y mejores sueldo en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad

agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal. Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios

Por otro lado, la doctrina administrativa es “es un conjunto de principios, reglas, métodos, técnicas y procedimientos aplicados y aprobados por la experiencia pública.”. Por ello que conceptualizaba que “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar” (H. Fayol, 1908). “La administración es la función industrial que se relaciona con la determinación de un conjunto de políticas, la coordinación de finanzas, producción y distribución, el establecimiento del ritmo de la organización y, el control de los objetivos”, (Olivier Sheldon). “La administración es guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia algún objetivo común” (W. Newman, 1962). “La administración se define como el arte de conseguir que se hagan las cosas”. (H. Simón, 1962). “la administración es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos. La administración científica recibe su nombre debido al esfuerzo de varios pensadores de aplicar métodos relacionados con la ciencia a los problemas que presentaba la administración para lograr una mayor eficacia industrial. Los principales procesos científicos aplicados a la administración son dos (y provienen del famoso método científico): la medición y la observación, como ya se ha dicho anteriormente. La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

VENTAJAS:

a) Mayor especialización. b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona. c) La división del trabajo es planeada y no incidental. d) El trabajo manual se separa del

trabajo intelectual e) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

DESVENTAJAS:

a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores. b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

PRINCIPIOS:

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. Cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

2. Selección y entrenamiento del trabajador:

La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal. División del trabajo entre directivos y operarios: 4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la

planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia. Línea de producción del famoso modelo T de Ford.

La teoría de la "administración científica" surgió a raíz de la necesidad de la industria de elevar su productividad a mediados del siglo XX, en Estados Unidos principalmente, ya que había muy poca oferta de mano de obra. Fue así que Frederick W. Taylor, Henry L Gantt, Frank y William Gilbreth, llegaron a la conclusión de que la única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Fue entonces que estos pensadores idearon el conjunto de principios que se conocen como "la teoría de la administración científica". Tanto la OCT (Organización Científica del Trabajo) como la Administración/Dirección Científica se centran en esta teoría, y en elaborar procedimientos a partir de los postulados cartesianos, que se siguen utilizando hoy en día. Dichas teorías se basan en una idea central muy específica: "Si todo fenómeno lleva una presunción de causa y efecto, y la visión del conjunto se interpreta como la suma de sus partes, todo fenómeno en la organización y la dirección es posible conocerlo sólo si se conocen y analizan los elementos que la distinguen.

2.5. La Calidad Educativa

Decimos que un producto es de calidad cuando reúne un conjunto de propiedades que lo hacen mejor que otros de su clase y consigue los resultados para los que había sido fabricado. Podemos hablar de calidad de la enseñanza si los objetivos inherentes a la actividad educativa se logran con éxito. La calidad educativa es un concepto multidimensional, que puede ser operativizado en función de variables muy diversas. A continuación se relacionan algunas de las opciones frecuentemente utilizadas según Garvin (1.984) y Harvey y Green (1.993)

- **CALIDAD COMO EXCEPCIÓN.**

- A. Calidad como algo especial, distingue unos centros de otros a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.

- B. Visión clásica: distinción, clase alta, exclusividad.

- C. Visión actual: la EXCELENCIA (Peters y Waterman, 1.982):

a) Excelencia en relación con estándares: Reputación de los centros en función de sus medios y recursos.

b) Excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: “centros que obtienen buenos resultados”.

- **CALIDAD COMO PERFECCIÓN O MÉRITO.**

A. Calidad como consistencia de las cosas bien hechas, es decir, que responden a los requisitos exigidos: “Centros donde las cosas se hacen bien”

B. Centros que promueven la “cultura de la calidad” para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de calidad.

- **CALIDAD COMO ADECUACIÓN A PROPÓSITOS.**

A. Se parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es bueno o Adecuado para algo o alguien.

a) Centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos.

b) Centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes.

B. Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.

- **CALIDAD COMO PRODUCTO ECONÓMICO.**

A. Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:

a) Centros eficientes al relacionar costos y resultados.

b) Centros orientados hacia la rendición de cuentas

- **CALIDAD COMO TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO.**

A. Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:

a) Centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido.

b) Centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).

RASGOS QUE DEFINEN LA CALIDAD EDUCATIVA

Siempre ha habido cierta preocupación por identificar los rasgos que caracterizan a las escuelas eficaces o escuelas con éxito. La visión clásica de este problema plantea que la calidad de un centro depende, fundamentalmente, de sus elementos personales, es decir, de sus profesores y alumnos. Las escuelas eficaces son aquellas que tienen buenos profesores y buenos alumnos y donde, por tanto, cabe esperar excelentes rendimientos. Se ha demostrado que esta suposición aunque parte de un principio que inicialmente es cierto - es inexacta, ya que en escuelas con parecidos recursos humanos se obtienen los mismos o idénticos resultados. Todos los trabajos de investigación sobre “escuelas eficaces “ en las décadas de los setenta y ochenta han tenido como finalidad común “ tratar de aislar los factores que inciden sobre la calidad de un centro con el fin de que, una vez identificados, se puedan implementar en otros y así paliar las desigualdades existentes en los resultados”. En esta línea se orientan los trabajos de Brookovel et al (1.979), Rutter et al (1.979), Edmonds (1.979), Madaus, Airasian y Kellaghan (1.980), Purkeyy Smith (1.983), Mortimore et al (1.988), Creemers y Scheerens (1.989), etc., por citar algunos de los más difundidos. Edmonds y colaboradores (1.978) identifican los cinco factores que presentan mayor correlación con la eficacia de una escuela tomando como criterio el rendimiento de los alumnos, medido a través de pruebas estándar:

- Liderazgo del director y atención que presta a la instrucción.
- Grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos.
- Énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas.
- Control continuo de progreso del alumno.
- Clima ordenado y seguro en el centro.

Los trabajos de investigación posteriores realizados en esta línea constatan que la eficacia de un centro depende - además de los factores señalados - del clima y la cultura de la institución y que este clima y/o cultura está a su vez mediatizado por factores que dependen del modo cómo realizan la gestión los órganos de gobierno del

centro y especialmente, su director. La aplicación de la teoría de la cultura organizacional al ámbito de las instituciones educativas (Greenfield, 1.975) ha supuesto un nuevo enfoque del concepto de eficacia y de los factores que contribuyen a la misma dentro de los centros escolares. De ahí que Purkey y Smith (1.983) vuelvan e establecer un catálogo de factores relacionados con las escuelas eficaces, partiendo de una concepción del centro educativo como una organización, tanto desde el punto de vista de su estructura como de su funcionamiento. Desde este supuesto, estos autores identificaron las siguientes variables organizativas y estructurales relacionadas con la eficacia de los centros escolares:

- Autonomía en la gestión de la escuela.
- Liderazgo del director.
- Claridad en las metas y objetivos.
- Reconocimiento del progreso del alumno.
- Participación y apoyo de la familia.
- Clima institucional: tiempo dedicado al aprendizaje.
- Estabilidad y continuidad del personal del centro.
- Desarrollo profesional del personal del centro.
- Apoyos de las autoridades y de la comunidad.

Además de estos factores relativos a las organizaciones educativas, existían otros - denominados de “proceso” - inicialmente identificados por Fullan (1.985), señalando su incidencia en relación con los resultados y con las posibilidades de transformación y mejora del centro. Este autor resalta la importancia de factores como:

- Liderazgo del director y toma de decisiones compartidas.
- Consenso en relación con las metas y objetivos del centro.
- Intensa comunicación e interacción entre los miembros.
- Trabajo colaborativo entre el profesorado del centro

El movimiento sobre la mejora de la escuela patrocinado por la OCDE - International School Improvement Project (ISIP) - considera cada centro escolar como el “centro de cambio” por lo que las reformas educativas o se plantean a este nivel o están llamadas al fracaso. Los supuestos de los que parte este movimiento son muy simples:

- a) Cuando se trata de mejorar la educación, no se puede hablar de forma Genérica porque todos los centros no son iguales. Las reformas educativas deben acomodarse a las características específicas de cada centro concreto, ya que de lo contrario resultan ineficaces. Cada centro es singular necesita, por tanto, ser abordado de forma individual.
- b) Al establecer las metas u objetivos de los procesos de mejora de un centro Educativo deben contemplarse, prioritariamente, las necesidades de desarrollo de los miembros de toda la comunidad escolar (alumnos, profesores y padres), y no sólo estimar los cambios en función de la evaluación del rendimiento de los alumnos.
- c) La mejora de una institución educativa supone, necesariamente, Transformar sus condiciones internas, tanto las relativas a los procesos de enseñanza/aprendizaje como aquellas otras relativa a su organización o funcionamiento. La preocupación por el clima interno del centro debe constituir un objetivo prioritario de todo programa de cambio.
- d) Toda transformación o cambio conlleva un proceso de planificación, implementación y evaluación a lo largo de un período de tiempo que es necesario diseñar de manera y precisa y cuidar en su ejecución, dada su incidencia sobre los resultados Ello significa que la mejora de los centros educativos implica procesos de investigación y acción. Tomando como punto de referencia el logro de una mayor calidad, los centros educativos deben procurar introducir criterios racionales en la planificación y gestión de sus actividades y obtener una mayor rentabilidad de los medios de que disponen, así como cierta competitividad en los productos que ofrecen.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EDUCATIVA

- **Calidad:**

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades. Podemos señalar algunos principios que conducen a trabajar dentro del marco de una gestión de calidad educativa.

- **Flexibilidad:**

Se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social. En tal caso, las instituciones educativas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos institucionales.

- **Equidad.**

Cabe señalar, que equidad e igualdad, son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad. Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico. La equidad al responder a las necesidades de cada persona asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación.

- **Relevancia.**

Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación. La relevancia de la educación debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la humanidad de nuestro siglo; de la posibilidad de conocer, vivenciar, respetar los derechos y libertades humanas fundamentales, por lo que debe existir un equilibrio entre las demandas educativas sociales y las de desarrollo personal de los individuos, en una idea holística de lo formativo.

- **Pertinencia:**

Se refiere a la importancia de que los contenidos de la educación sean significativos para personas de distintos estratos sociales, culturas e intereses; de forma tal, que pueda aprehenderse la cultura local, nacional y mundial, para constituirse como sujetos universales, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad. La pertinencia, demanda la inclusión del 'otro' pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales.

- **Eficacia.**

Hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es impacto de la educación, la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades. La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los educandos acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje.

- **Eficiencia.**

Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. La eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna.

FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD EN LOS CENTROS DE ENSEÑANZA

1. Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

2. Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación... Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
3. La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
4. Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos...

DECÁLOGO PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

Decálogo para la Calidad Educativa, el mismo que se presenta a continuación:

Primero: LOGRO DE COMPETENCIAS PARA LA VIDA

El aprendizaje se orienta a que el estudiante adquiera competencias que le permitan un óptimo desempeño personal, profesional y social. SABER QUE, SABER COMO, SABER SER

Segundo: PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL ESTUDIANTE EN SU APRENDIZAJE

El estudiante pasa de ser un receptor pasivo de contenidos y conocimientos a asumir un rol transformador activo. Genera ideas, soluciona problemas, diseña ew implementa proyectos, elabora productos, realiza investigaciones y se comunica en forma adecuada, como parte central de su proceso de aprendizaje.

Tercero: AUTONOMÍA DEL ESTUDIANTE

Se propicia el desarrollo de la autonomía del estudiante, impulsando su protagonismo en el proceso formativo, para lograr autoregular y motivar su aprendizaje a lo largo de toda su vida.

Cuarto: EL DOCENTE ORIENTADOR Y ESPECIALISTA

Nuestros docentes poseen las competencias para cumplir su rol como educadores y un amplio dominio de su materia, aplicando diversas estrategias metodológicas y de evaluación que potencian el proceso formativo, lo que les permite generar experiencias de aprendizaje estimulantes, que brindan confianza, motivan con normalidad y guían a los estudiantes a vivir experiencias de aprendizaje activo dentro y fuera del aula, orientadas al/ogro de competencias para la vida.

Quinto: EL DOCENTE INVESTIGADOR

Los docentes realizan investigaciones en su área de especialidad que se concretan en conocimientos o propuestas aplicadas, desarrollos tecnológicos y consultorías, así como innovaciones pedagógicas documentadas que divulgan nuevas formas de realizar su labor docente y, por ende, contribuyen al crecimiento y avance continuo de la comunidad universitaria en su conjunto.

Sexto: DISEÑO CURRICULAR INTEGRADO A NIVEL DE CURSO, CARRERA E INSTITUCIÓN

Los cursos y programas se diseñan integrando las competencias, las metodologías de enseñanza, los métodos e instrumentos de evaluación y otros factores del entorno, en coherencia con las demandas del mercado, los valores institucionales y los requerimientos del siglo XXI. En esta propuesta curricular se considera el tiempo que el estudiante necesita para aprender de forma activa y autónoma, a fin de lograr las competencias generales, estratégicas y profesionales que debe alcanzar.

Sétimo: AMBIENTE PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

La institución, en todos sus niveles, destina recursos tangibles e intangibles para la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje activo, autorregulado y orientado al logro de competencias, donde los docentes generan experiencias de aprendizaje y un clima de confianza con los estudiantes, motivándolos, estimulándolos y guiándolos en todo el proceso formativo.

**Octavo: COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO
SOSTENIBLE**

Las experiencias de aprendizaje de los estudiantes propician, en conjunto, un impacto positivo tangible en diversos entornos, como la familia, la comunidad, el medio ambiente y el mercado laboral.

**Noveno: EVALUACIÓN INTEGRAL Y PERMANENTE PARA EL LOGRO DE
COMPETENCIAS**

Una cultura de evaluación establece un sistema coherente alineado a los objetivos institucionales. El trabajo de evaluación -al ser integral- debe involucrar a los docentes en acciones pedagógicas para facilitar el aprendizaje; a los estudiantes, en su reflexión sobre el proceso de logro de las competencias; y a los padres de familia, en el acompañamiento de la formación profesional de sus hijos. La evaluación permanente permite la asimilación gradual del aprendizaje, la adquisición progresiva de las competencias y recibir información sobre los resultados de aprendizaje, empoderando a la institución hacia la mejora continua.

**Décimo: CALIDAD EDUCATIVA COMO EJE PARA
LA TOMA DE DECISIONES**

La calidad educativa es el eje que fundamenta la toma de decisiones a todo nivel de la institución y sustenta los planes estratégicos de las distintas áreas, en base a los resultados de la evaluación integral. Se propicia la generación de información y la adopción de acciones para el mejoramiento de retroalimenta de forma constante para la innovación y mejora continua Sociabilidad y orientación al cliente: Facilidad de trato y relación con las personas de la organización y, en especial, con los clientes de la empresa como fuente de competitividad y sostenibilidad de aquélla.

Nota explicativa: En todas las organizaciones existen personas con más o menos predisposición a relacionarse con el grupo de trabajo, lo que favorecerá o dificultará la labor del grupo. La empresa debe cuidar especialmente qué personas están en primera línea de relación directa con los clientes.

2.6. Teoría de las Relaciones Interpersonales

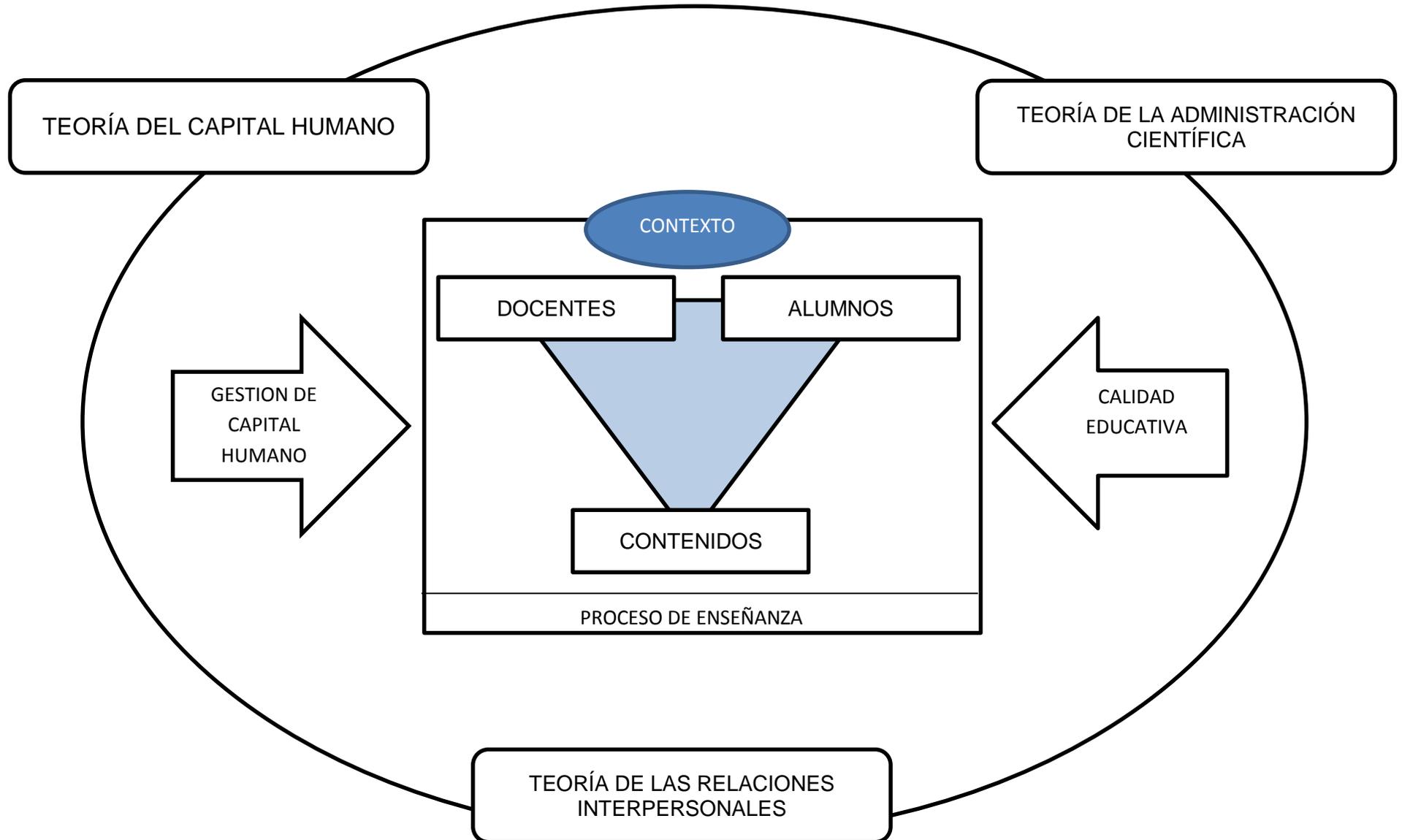
Una relación interpersonal es una interacción recíproca. Se trata de las relaciones sociales que como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente. Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social. La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 y principios de la década del 2000 las aplicaciones de chat constituían el medio más usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas e interrumpidas frecuentemente. Al día de hoy, la mayoría de la gente vive de acuerdo al modelo “siempre conectados”, que consiste en un acceso transparente a los servicios de comunicación e información, sin necesidad de ejecutar programas, y con un nivel muy alto de compatibilidad entre los diferentes tipos de datos, para minimizar el trabajo por parte del usuario. Un Smartphone es capaz de mantenerse permanentemente conectado a una lista de contactos, de decodificar un mensaje de texto para encontrar números de teléfono y ofrecer la posibilidad de agentarlos

automáticamente o direcciones de Internet para poder acceder a ellas con sólo tocarlas, y de realizar llamadas con vídeo, entre otras muchas bondades. Dichas funciones no sólo representan avances tecnológicos inimaginables para los consumidores hace tan sólo veinte años, sino que han abierto las puertas a un nivel de comunicación muy sofisticado. Sin lugar a dudas, esto tiene sus consecuencias positivas y negativas, según se aproveche. Con respecto al primer grupo, hoy más que nunca es posible compartir conocimientos de todo tipo con las demás personas, sea que se esté hablando de arte y se envíen enlaces a fotografías de las obras de un determinado autor, o de geografía y se utilicen los mapas interactivos como referencia, o bien de idiomas y se haga uso de las innumerables herramientas de estudio presentes en Internet, tales como diccionarios y foros de consulta. Hay muchos más aspectos positivos, tales como la posibilidad de ver a un ser querido a través de un monitor y poder hablar con él en cualquier momento, sintiendo que se acortan las distancias físicas. Los negativos, por otro lado, giran en torno a un uso desmedido de la tecnología y con el mero objetivo de pasar el tiempo, desaprovechando los recursos que ofrece y dejando de lado el contacto con otros seres vivos. Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto. Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan

tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por eso, los psicólogos insisten con la educación emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social. En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara. Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar. Las relaciones interpersonales son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas. Sin embargo, un nuevo dilema se abre entorno a las mismas cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales que se mantienen de forma digitalizada. Las dudas invaden a los más conservadores o temerosos de los cambios tecnológicos, que se niegan a admitir estas nuevas formas de comunicación y las posibilidades que ofrecen, desbordándolas de críticas y prejuicios sobre los riesgos que comportan, sus deficiencias, así como desventajas respecto a las relaciones cara a cara. En esta comunicación se abordan por un lado, el concepto de relaciones interpersonales así como las características de las modalidades existentes, y por el otro, la desmitificación de los riesgos y las propuestas educativas para favorecer relaciones interpersonales digitalizadas saludables.

ESQUEMA DE LAS BASES TEÓRICAS



**CAPÍTULO III: RESULTADOS DE
LA INVESTIGACIÓN, MODELO
TEÓRICO Y PROPUESTA**

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos

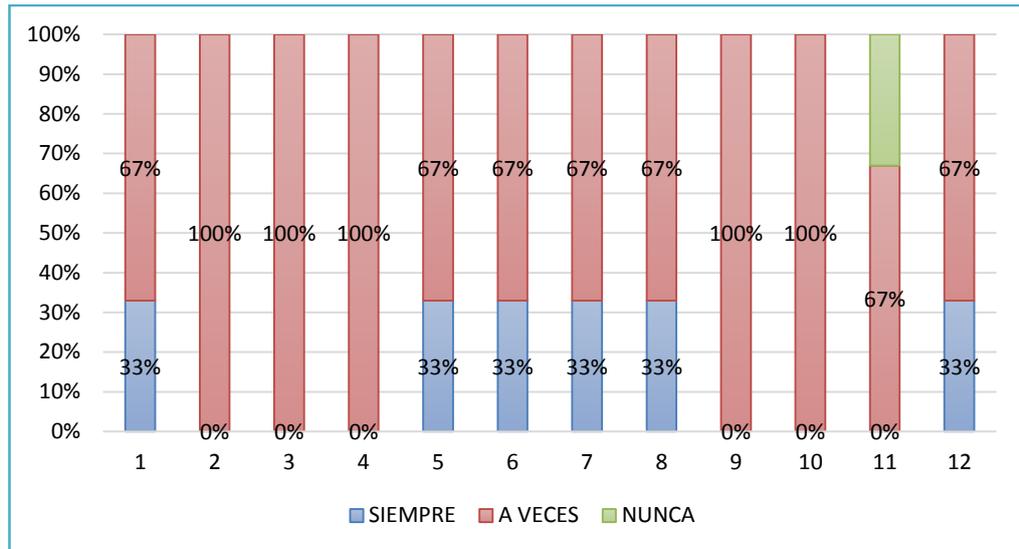
3.1.1. Encuesta a 03 Directivos de la I.E N°16470 “San Ignacio De Loyola”

CUADRO N° 01

Indicador: Calidad del proceso de enseñanza

N°	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		Ni	%	Ni	%	Ni	%
01	PLANIFICACION Y ORGANIZACION OPORTUNA DE PROGRAMAS	1	33	2	67	0	0
02	CAPACITACIÓN SOBRE EL EMPLEO DE METODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA	0	0	3	100	0	0
03	¿SUPERVISION Y SEGUIMIENTO A LOS PROFESORES?	0	0	3	100	0	0
04	AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE EN EL AULA	0	0	3	100	0	0
05	USO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	1	33	2	67	0	0
06	ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION ADECUADOS	1	33	2	67	0	0
07	DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS RESPECTO A SU CAPACIDAD PEDAGÓGICA Y DESARROLLO PROFESIONAL	1	33	2	67	0	0
08	EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS PROFESORES EN SU DESEMPEÑO LABORAL	1	33	2	67	0	0
09	DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES EN BASE AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES	0	0	3	100	0	0
10	TRABAJO EN EQUIPO PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	0	0	3	100	0	0
11	RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS PROFESORES EN EL AMBITO LABORAL	0	0	2	67	1	33
12	MODELO ORIENTADO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL P.E.I	1	33	2	67	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a directivos de la I.E. N° 16470 – Febrero – 2014



INTERPRETACIÓN:

1. Con respecto al ítem **PLANIFICACION Y ORGANIZACION OPORTUNA DE PROGRAMAS** el 33% de los directivos encuestados, que representa 1 sujeto, respondieron que siempre se realiza esta actividad mientras que el 67% de los directivos aseveraron que se realiza solo a veces.
2. De acuerdo al ítem **CAPACITACIÓN SOBRE EL EMPLEO DE METODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA** el 100% de los encuestados respondió la opción de “a veces”.
3. De acuerdo al ítem **¿SUPERVISION Y SEGUIMIENTO A LOS PROFESORES?** se obtuvieron los datos que el 100% dice que se realiza esta actividad a veces.
4. En el ítem **AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE EN EL AULA** se obtuvo que el 100% de la población muestra respondieron a veces.
5. Con respecto al ítem **USO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE** se pudo obtener que el 33% afirmó que siempre se realizaba, el 67% eligió la opción “a veces”.

6. Con respecto al ítem **ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION ADECUADOS** el 33% de los directivos encuestados aseveraron que siempre se realizaba esta actividad mientras que el 67% de los directores respondieron que solo a veces.
7. De acuerdo al ítem **DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS RESPECTO A SU CAPACIDAD PEDAGÓGICA Y DESARROLLO PROFESIONAL** se pudo obtener que el 33% de los sujetos encuestados respondieron que siempre se realiza este ítem, el 67% que se realiza a veces.
8. De acuerdo al ítem **EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS PROFESORES EN SU DESEMPEÑO LABORAL** se obtuvieron los datos que el 33% respondió que siempre se desarrolla esta actividad, también obtuvimos que el 67% responde que solo a veces.
9. En el ítem **DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES EN BASE AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES** se obtuvo que el 100% de la población muestra responden que el ítem se desarrolla a veces.
10. Con respecto al ítem **TRABAJO EN EQUIPO PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL** se obtuvo que el 100% respondió que a veces se realiza la actividad preguntada.
11. En el ítem **RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS PROFESORES EN EL AMBITO LABORAL** se obtuvo que el 67% de la población muestra respondieron “a veces” y el 33%, nunca.
12. Con respecto al ítem **MODELO ORIENTADO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL P.E.I** se pudo obtener que el 33% afirmó que siempre se realizaba, el 67% eligió la opción “a veces”.

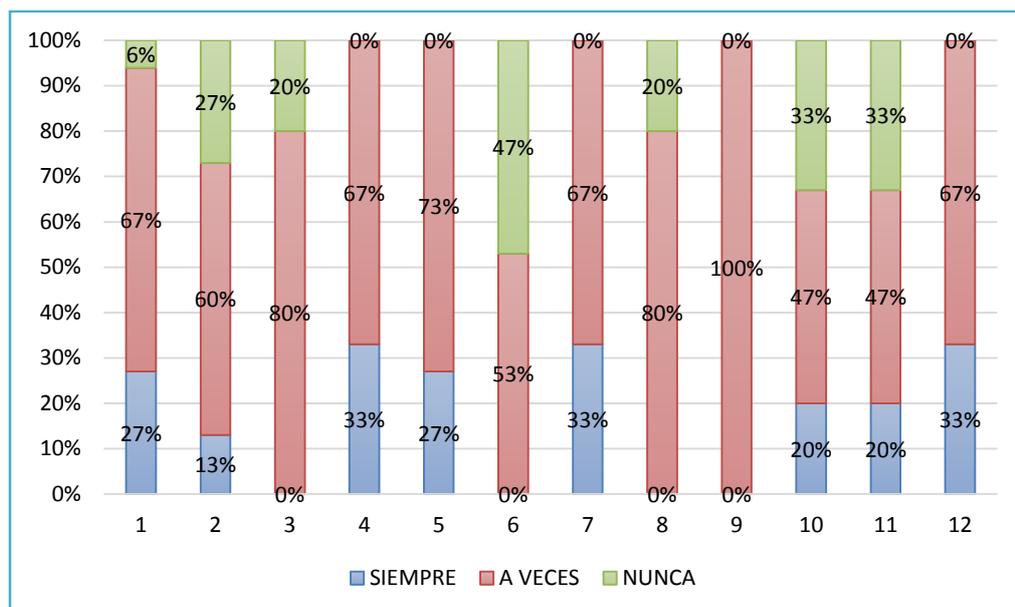
3.1.2. Encuesta a 15 Profesores de la I.E N°16470 “San Ignacio de Loyola”

CUADRO 02

Indicador: Calidad del proceso de enseñanza

N°	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA					
		Siempre		A veces		Nunca	
		Ni	%	Ni	%	Ni	%
01	CONVOCATORIA DE LOS DIRECTIVOS PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR OPORTUNAMENTE LAS PROGRAMACIONES	4	27	10	67	01	6
02	CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL EMPLEO DE METODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA	02	13	09	60	04	27
03	SUPERVISION Y SEGUIMIENTO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN	0	0	12	80	03	20
04	AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE EN EL AULA Y ESCUELA	05	33	10	67	0	0
05	USO DE ESTRATEGIAS DE ADECUADAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA	04	27	11	73	0	0
06	ORIENTACION DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA ELABORACIÓN INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN ADECUADOS	0	0	08	53	07	47
07	DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS RESPECTO A SU LIDERAZGO CAPACIDAD PEDAGÓGICA Y DESARROLLO PROFESIONAL	05	33	10	67	0	0
08	EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS EN SU DESEMPEÑO LABORAL	0	0	12	80	03	20
09	DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS EN BASE AL MANUAL DE ORGANIZACIONES (MOF)	0	0	15	100	0	0
10	APOYO DE DIRECTIVOS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	03	20	07	47	05	33
11	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DIRECTIVOS EN EL AMBITO LABORAL	03	20	07	47	05	33
12	MODELO ORIENTADO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL P.E.I	05	33	10	67	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. N° 16470 – Febrero – 2014.



INTERPRETACIÓN:

1. Con respecto al ítem **CONVOCATORIA DE LOS DIRECTIVOS PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR OPORTUNAMENTE LAS PROGRAMACIONES** el 27% de los docentes encuestados, que representan 4 sujetos, respondieron que siempre se realizaba la actividad preguntada, mientras que 67% de los docentes aseguraron que solo se desarrollaba a veces y finalmente el 6% de la muestra respondió que nunca se realiza.
2. De acuerdo al ítem **CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL EMPLEO DE METODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA** se pudo observar que el 13% de los sujetos encuestados respondió que siempre realiza este ítem, el 60%, a veces, y el restante 27%, nunca.
3. De acuerdo al ítem **SUPERVISION Y SEGUIMIENTO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN** se obtuvieron los datos que el 80% respondió que a veces se realiza el ítem señalado, mientras que el 20% de los docentes respondió que a veces se nunca realizaba.

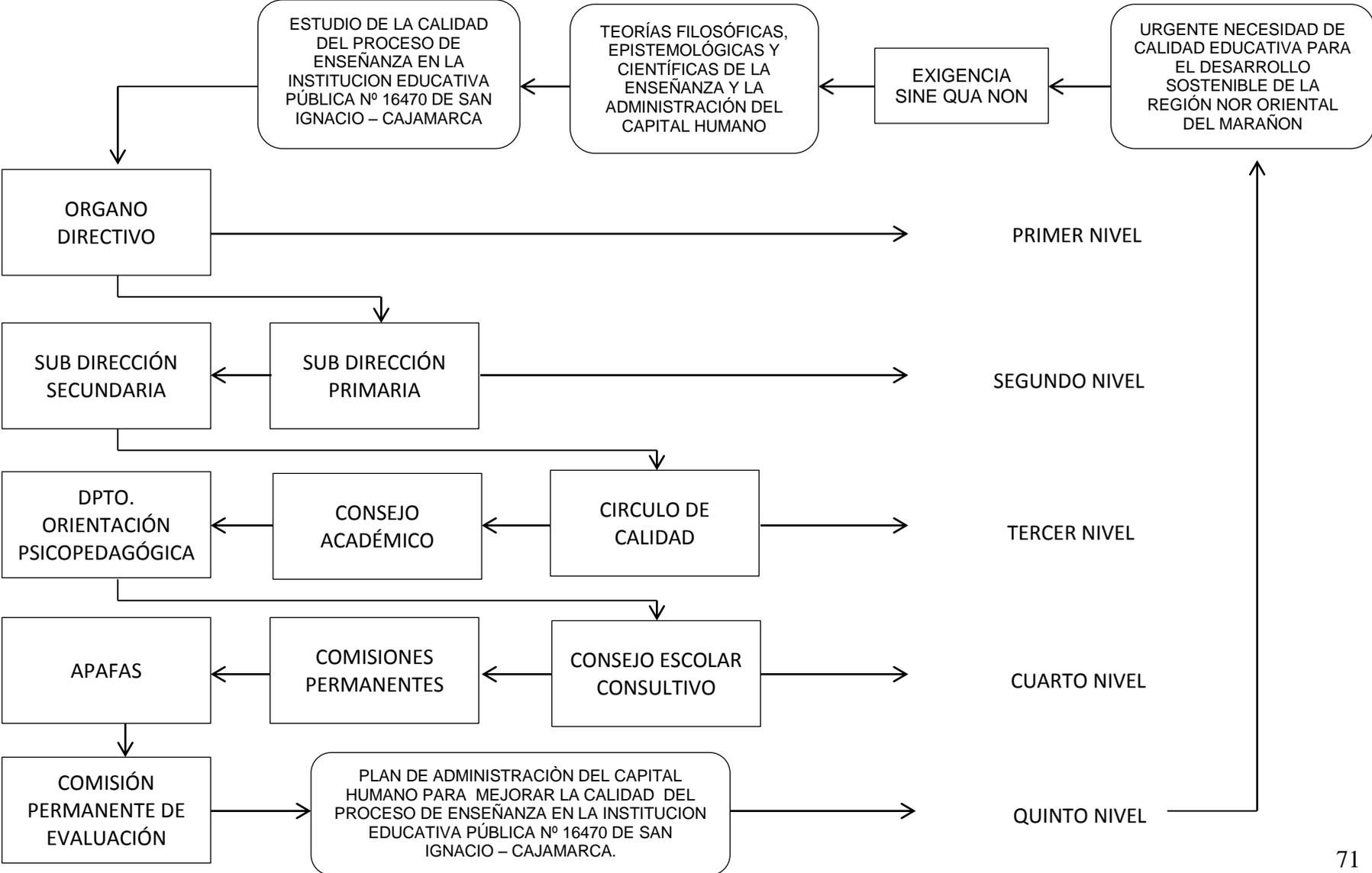
4. En el ítem **AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE EN EL AULA Y ESCUELA** se obtuvo que el 33% de la población muestra, es decir 5 docentes respondieron que siempre, el 67%, a veces.
5. Con respecto al ítem **USO DE ESTRATEGIAS DE ADECUADAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA** se obtuvo que el 27% respondió que siempre se realiza la activada, el 73% aseguró que se desarrollaba a veces.
6. Con respecto al ítem **ORIENTACION DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA ELABORACIÓN INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN ADECUADOS** el 53% de los docentes encuestados respondieron que a veces, mientras que el 47%, nunca.
7. De acuerdo al ítem **DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS RESPECTO A SU LIDERAZGO CAPACIDAD PEDAGÓGICA Y DESARROLLO PROFESIONAL** se pudo observar que el 33% de los sujetos encuestados respondieron que siempre se realiza este ítem, el 67% de estos aseveraron que se realiza a veces.
8. De acuerdo al ítem **EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS EN SU DESEMPEÑO LABORAL** se obtuvieron los datos que el 80% aseguró que se realiza esta actividad a veces, también pudimos obtener que el 20% respondió que nunca se realizaba.
9. En el ítem **DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS EN BASE AL MANUAL DE ORGANIZACIONES (MOF)** se obtuvieron los datos que el 100% de la población muestra respondió que a veces se realizaba la actividad señalada.
10. Con respecto al ítem **APOYO DE DIRECTIVOS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD**

ORGANIZACIONAL se obtuvo que el 20% respondió que siempre, el 47%, a veces y el 33% restante, nunca.

11. Con respecto al ítem **BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DIRECTIVOS EN EL AMBITO LABORAL** se obtuvo que el 20% respondió que siempre, el 47%, a veces y el 33% restante, nunca.

12. De acuerdo al ítem **MODELO ORIENTADO AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL P.E.I** se pudo observar que el 33% de los sujetos encuestados respondieron que siempre se realiza este ítem, el 67% de estos aseveraron que se realiza a veces.

3.2. Modelo Teórico del Plan de Administración del Capital Humano para Mejorar la Calidad del Proceso de Enseñanza en la Institución Educativa Pública N° 16470 de San Ignacio – Cajamarca.



3.3. La Propuesta

Título

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PÚBLICA.

Presentación

El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar. El propósito o meta final de este trabajo consiste en superar las deficiencias que presenta la enseñanza en la I.E. conocida en la comunidad como la 70, de tanta consideración, arraigo y tradicionalmente el abrigo de muchas generaciones de la zona. Se detalla un Plan de Administración del Capital o potencial humano que debe desarrollar cada estamento de la Institución para lograr los objetivos diseñados líneas más abajo.

Base Legal

Constitución Política del Perú de 1993.

Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212.

Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444

Ley General de Educación N° 28044

Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, Decreto Legislativo N° 276

Reglamento de la Ley del Profesorado, Decreto Supremo N° 019-90-ED.

Reglamento de la Ley de Bases, Decreto Supremo N° 005-90-PCM

Otras normas conexas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

Entendido el capital humano como el nivel de habilidades y recursos productivos incorporados en el individuo a través de la educación, la acumulación de capital

humano puede ser vista como una inversión. Es decir, como una actividad en la cual se usan recursos actuales con el fin de aumentar el potencial productivo futuro (aumentando también los ingresos futuros), tanto del individuo como de la nación en su conjunto.

Cabe pues preguntarse cuáles son los mecanismos a través de los cuales el nivel educativo de la población influye sobre el crecimiento económico. En general, se afirma que la educación:

a) Aumenta la capacidad productiva del individuo, pues mejora su capacidad de aprendizaje y de acceder a nueva información (Becker 1964; Schultz 1971).

b) Permite al individuo ser más receptivo a la introducción de cambios en el plano productivo, en su entorno institucional y en su medio ambiente (Lucas 1988; Romer 1990).

c) Mejora la capacidad creativa del individuo, generando así no sólo innovaciones técnicas, sino también innovaciones institucionales (Romer 1986; Romer 1990; Becker, Murphy y Tamura 1990; Lau, Jamison y Louat 1991; Benhabib y Spiegel 1992).

d) Mejora la capacidad de lectura y de cálculo del individuo, permitiéndole suscribir contratos (laborales y financieros) cada vez más sofisticados, además de permitirle un mejor manejo de la información económica y legal, estableciendo así las condiciones para el desarrollo de nuevos mercados e instrumentos financieros, lo que facilita a su vez una mejor asignación de recursos (Schultz 1971; Lau, Jamison y Louat 1991).

e) Produce familias más educadas, posibilitando un ambiente familiar y social más propicio para el mejor desarrollo de las futuras generaciones en los planos intelectual, corporal y nutricional (Banco Mundial 1980a; Lucas 1988).

f) Eleva el costo de oportunidad de tener y mantener hijos, generando así una menor tasa de fertilidad y por ende un menor crecimiento poblacional (Becker, Murphy y Tamura 1990; Barro 1991).

g) Genera externalidades positivas: por ejemplo, la capacidad productiva de un individuo es más elevada en una sociedad donde el nivel educativo promedio (y en particular, de sus compañeros de trabajo) es más elevado (Lucas 1988).

h) Al aumentar la disponibilidad de capital humano, hace que éste atraiga a otros factores (capital físico, por ejemplo) y eleve la productividad de todos los factores de producción (Lucas 1988; Lucas 1990; Benhabib y Spiegel 1992).

Todos los anteriores argumentos sugieren que si un país desea emprender un proceso de crecimiento económico, es condición necesaria (aunque no suficiente) que invierta en la educación de su fuerza de trabajo. De hecho, muchos países que ven a la educación formal como un medio propicio para aumentar su nivel de capital humano, han invertido abundantes recursos en el sector educativo. En dichos países, ricos y pobres, la educación es gratuita en todos sus niveles o es fuertemente subsidiada por gobiernos locales y regionales.

Se afirma que la calidad de la educación impartida en la escuela es sumamente importante para determinar el acervo y tipo de capital humano que posee una economía. Esa hipótesis podría explicar en parte las bajas tasas de crecimiento en los países en vías de desarrollo, los cuales poseen un acervo de capital humano de calidad insuficiente. Como ya se dijo, para poder evaluar el efecto que la calidad de la educación impartida en cada uno de los países de América Latina ha tenido sobre el crecimiento, se recurre aquí a dos indicadores de calidad: los ratios alumno/profesor tanto para educación primaria como para educación secundaria. La teoría predice una relación negativa entre este indicador y el crecimiento de largo plazo, ya que un elevado ratio alumno/profesor disminuye la calidad de la educación y por tanto induce a la formación de un menor stock de capital humano.

Objetivos

1. Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los Directivos, profesores, administrativos, estudiantes y Padres de Familia de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca, para superar las deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza de tal modo que desaparezcan las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto, y genere condiciones óptimas para el logro de los objetivos institucionales, eleve el rendimiento académico y asegure el desarrollo de la imagen institucional.

2. Insistir en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros, razón por la que todos los responsables en los diferentes niveles, tal como se denota en el Modelo Teórico cumplan las funciones que la propuesta les asigna, ya siguiendo al MINEDU, ya siguiendo las innovaciones propuestas por la investigadora.

3. Promover un clima organizacional adecuado para la conseguir corporativamente una buena planificación estratégica que permita cambios en el entorno organizacional interno, gestione programas motivacionales y de desempeño, promueva sistemas de comunicación interna y externa, coordine los sistemas de retribuciones, mejore los procesos de enseñanza aprendizaje y calidad de vida de los integrantes de la Institución Educativa, incremente la motivación y consecuentemente la productividad y calidad educacional.

Desarrollo del Plan, Metodología y evaluación

PROCEDIMIENTO GENERAL DEL PLAN DE ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO SIGUIENDO LA PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO				
PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	QUINTO NIVEL
FUNCIONES Y ACTIVIDADES, POR NIVELES				
<p>Liderar la elaboración de los fundamentos, principios y procesos que norman la Naturaleza, Estructura y Funcionamiento de la Institución Educativa.</p> <p>Elaborar y proponer el Organigrama del Área de Administración Capital Humano sustentado en la Teoría del Talento y las necesidades</p> <p>Descripción nominal y funcional de Sub</p>	<p>Generar identidad, compromiso y autonomía en la gestión de la enseñanza y del prestigio de la escuela.</p> <p>Asumir el compromiso, honesto y respetuoso del Liderazgo del director.</p> <p>Promover el estudio de las necesidades escolares para tener claridad en las metas y objetivos de la planificación institucional</p>	<p align="center">DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD</p> <p>Concienciación y convencimiento de la dirección. La dirección debe conocer a la perfección sus posibilidades y beneficios. Debe confiar y estar convencida de su implantación. Además debe ejercer permanentemente un liderazgo situacional, como impulsores y mantenedores del buen funcionamiento de los círculos. Sin esta condición, todos los esfuerzos serán inútiles.</p> <p>Diseño de un programa para desarrollar el proceso de implantación. Se debe elaborar un plan para la implementación de esta</p>	<p align="center">DEL CONSEJO ESCOLAR CONSULTIVO</p> <p>Conocer y acordar sobre los proyectos de carácter académico, técnico y administrativo que le presenten el director, los profesores y los alumnos de la I.E.</p> <p>Estudiar y acordar sobre el programa de mediano plazo que el director del Centro proponga llevar a cabo durante su administración.</p> <p>Estudiar y acordar sobre las propuestas de actualización, modificación, creación o</p>	<p>Establecer los criterios y procedimientos para la evaluación y promoción de los estudiantes en los diferentes grados teniendo en cuenta sus características propias y el alcance de los logros esperados de los mismos.</p> <p>Determinar que los criterios de evaluación y promoción se fundamenten en las reglamentaciones legales y en el Proyecto</p>

<p>Direcciones y jefaturas</p> <p>Elaboración de la Filosofía Organizacional, Propuesta Pedagógica e Imagen Institucional</p> <p>Política General del Clima Organizacional y de las Relaciones con el Personal</p>	<p>Incentivar el reconocimiento del progreso del alumno.</p> <p>Promover la participación y apoyo de la familia.</p> <p>Contribuir en la generación y desarrollo del Clima institucional: tiempo dedicado al aprendizaje.</p> <p>Establecer mecanismos legales, éticos y profesionales para conseguir la estabilidad y continuidad del personal del centro.</p> <p>Coordinar con organismos nacionales y extranjeros para conseguir el desarrollo profesional del personal</p>	<p>técnica que garantice su efectividad, teniendo como objetivo el que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma.</p> <p>Formación de la estructura organizativa de apoyo. Los círculos deben contar con una estructura organizativa de apoyo, independiente de la estructura de la organización, e inmersa en su área o departamento de calidad, la cual presta asesoría metodológica, define los medios físicos y humanos, planifica y ejecuta la formación de los facilitadores y realiza asimismo el seguimiento e impacto de la implantación de las acciones, al menos en las primeras fases.</p> <p>Diseño de la metodología a aplicar y los sistemas de organización. Existen numerosos métodos de funcionamiento de los círculos de calidad, lo que es evidente es que, para su buen funcionamiento, se tienen que definir una serie de normas y condiciones que serán</p>	<p>supresión de planes y programas académicos.</p> <p>Conocer y acordar sobre proyectos de normas internas de organización y funcionamiento del plantel.</p> <p>Conocer y acordar sobre los programas y proyectos de intercambio académico, vinculación con el sector productivo, educación continua, investigación y desarrollo tecnológico.</p> <p>Conocer y acordar sobre las actividades de extensión y difusión de la cultura a cargo de la escuela.</p> <p>Estudiar y acordar sobre los asuntos que afecten la disciplina y el orden que le presente el director del Centro.</p> <p>Conocer y acordar sobre los</p>	<p>Educativo Institucional</p> <p>Desarrollar procesos para una justa evaluación y promoción académica de los estudiantes</p> <p>Analizar las causas de la deserción escolar y establecer correctivos</p> <p>Procurar elevar los niveles de promoción</p> <p>Determinar la reprobación de estudiantes según las características y circunstancias propias</p> <p>Orientar al personal docente sobre los diferentes tipos de evaluación que pueden utilizarse</p>
--	--	--	---	---

	<p>docente y administrativo de la institución.</p> <p>Buscar los canales necesarios para conseguir el apoyo de las autoridades y de la comunidad.</p>	<p>trasmitidas a toda la organización. Selección y formación de facilitadores. Los facilitadores son personas con experiencia y prestigio en la empresa, cuya labor en este campo es la de guiar a los círculos durante sus primeros pasos, hasta que el conocimiento de la cultura de gestión participativa sea la adecuada. Deben ser perfectos conocedores de los procedimientos de desarrollo, de las herramientas de trabajo en equipo, y del manejo de grupos a través de reuniones. A medida que el enfoque de la gestión participativa mediante círculos de calidad se asienta en la organización, el papel del facilitador deja de ser imprescindible. Declaración institucional. El compromiso de la dirección en la implantación de los círculos de calidad, resulta imprescindible para el éxito de los mismos. Este apoyo, además, debe ser visible por toda la organización. En este sentido, es necesario realizar una “declaración institucional” mediante los canales de</p>	<p>demás asuntos que someta a su consideración el director del plantel.</p> <p style="text-align: center;">DE LAS COMISIONES PERMANENTES</p> <p>Tramitar el proceso disciplinario instaurado al servidor público de la Sede Central del Ministerio de Educación, que hubiere incurrido en faltas de carácter disciplinario. Recomendar sanción contra quienes resulten responsables por haber incurrido en faltas de carácter disciplinario, en concordancia con lo establecido en las normas legales en materia de procesos disciplinarios. Emitir opinión, a solicitud del Titular de la Entidad, respecto de los recursos administrativos de reconsideración, apelación y/o revisión interpuestos contra resoluciones en las que se sanciona a servidores del sector.</p> <p style="text-align: center;">DE LAS APAFAS</p>	<p>Plantear nuevas formas evaluativas para evitar la reprobación.</p> <p>Analizar casos persistentes de superación e insuficiencia en la consecución de los logros de los educandos:</p> <p>Determinar las actividades pedagógicas complementarias que se deben adelantar para superar las insuficiencias:</p> <p>Decidir la promoción de los estudiantes que hayan obtenido los logros previstos del respectivo grado</p> <p>Determinar la realización de</p>
--	---	---	---	--

		<p>comunicación establecidos, para garantizar que la información es conocida por todos.</p> <p>Selección de temas prioritarios. Uno de los errores comunes en la implantación de un nuevo modelo de gestión es pretender abarcar demasiado al principio. Por lo tanto, en una primera etapa, se eligen temas prioritarios, o pequeñas áreas de la compañía, en donde empezar a aplicar la metodología. Estas áreas deben ser elegidas atendiendo a criterios de facilidad, es decir, aquellas en donde las posibilidades de éxito son más evidentes. Los temas y áreas más complicados serían objeto de posteriores etapas, cuando la organización alcance la suficiente experiencia. Los criterios para la selección de los temas a tratar en las primeras etapas, pueden estar relacionados con la urgencia y la importancia de problemas o mejoras detectadas por otras áreas.</p> <p>Lanzamiento de los primeros programas. Definida la metodología</p>	<p>Las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) en el Perú se encuentran reguladas por la Ley 28628 y reglamentada por el DS 004-2006-ED</p> <p>Artículo 10°.- La Asociación ejerce directamente las siguientes atribuciones:</p> <p>Participar en el proceso educativo de los hijos de sus asociados, buscando la inclusión o incorporación de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades.</p> <p>Colaborar en las actividades educativas que ejecuta la Institución Educativa, fomentando las buenas relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa promoviendo un clima institucional favorable para el aprendizaje.</p> <p>Vigilar la distribución oportuna y</p>	<p>actividades complementarias en las aéreas en las cuales se presentan deficiencias e insuficiencias significativas de acuerdo a la Comisión</p> <p>Proponer diferentes estrategias de capacitación y actualización de los docentes en el campo de la evaluación.</p> <p>Determinar la reprobación de los estudiantes según los términos de la legislación vigente y de los reglamentos internos</p>
--	--	---	--	---

		<p>que regirá las reuniones, realizada la declaración institucional, formados a los facilitadores que participarán en el proceso y seleccionadas las áreas con las que se va a comenzar, se convocará a los primeros círculos, con carácter voluntario. Siempre se tendrá en cuenta que lo importante en estas primeras experiencias es el obtener éxitos, por lo que se comenzará con temas que puedan resultar atractivos y de interés para los profesores, administrativos y estudiantes. Si se realiza el lanzamiento de los primeros programas y no se obtiene participación, se dejará pasar algún tiempo y se repetirá el lanzamiento modificando los temas propuestos.</p> <p style="text-align: center;">CONSEJO ACADÉMICO</p> <p>Servir de órgano consultor del consejo directivo en la revisión de las propuestas del proyecto educativo institucional P.E.I.</p>	<p>el uso adecuado del material educativo que utilizan los estudiantes y denunciar ante las autoridades educativas la venta o sustracción de los libros o textos escolares oficiales de distribución gratuita.</p> <p>Velar por la mejora de los servicios, infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar y materiales, tanto educativos como lúdicos.</p> <p>Cooperar con la Institución Educativa para salvaguardar la seguridad e integridad física de los estudiantes.</p> <p>Proponer y coordinar con el Director de la Institución Educativa, mecanismos y estrategias que contribuyan a evitar la deserción y la inasistencia de los estudiantes.</p> <p>Gestionar y/o colaborar con la</p>	
--	--	---	--	--

		<p>Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes de acuerdo con el procedimiento previsto en el PEC..</p> <p>Organizar un plan de estudios curricular y orientar su ejecución</p> <p>Participar en la evaluación institucional anual</p> <p>Liderar la orientación pedagógica del establecimiento y promocionarlas.</p> <p>Fijar los criterios evaluativos por los cuales se regirá la institución</p> <p>Las demás funciones afines y complementarias con las anteriores que le atribuye el PEI</p> <p>Recomendar políticas para la dotación del material y medios de auxiliares de enseñanza</p>	<p>implementación de comedores escolares, programas de apoyo alimentario, de salud física y mental, de deportes, recreación, orientación vocacional, visitas guiadas de estudio y otros servicios que contribuyan al bienestar de los estudiantes.</p> <p>Recibir de parte del Director de la Institución Educativa, información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la Institución Educativa.</p> <p>Denunciar ante los órganos competentes las irregularidades que se produzcan en las instituciones educativas.</p> <p>Participar, a través de veedores elegidos por la Asamblea General, en los procesos de adquisición de bienes y servicios que se realice en la Institución Educativa y en los comités</p>	
--	--	---	---	--

		<p>Asesorar la comisión de evaluación y de promoción</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO PSICOPEDAGÓGICO</p> <p>Asesorar a los profesores proporcionando criterios psicopedagógicos y de atención de la diversidad en los elementos propios de los proyectos curriculares.</p> <p>Colaborar en la prevención y detección de dificultades de aprendizaje, estudiar sus causas y orientar su evolución en coordinación con el profesorado correspondiente.</p> <p>Coordinar la evaluación psicopedagógica con los profesores de aquellos alumnos que precisen la adopción de determinadas medidas educativas.</p>	<p>especiales que se constituyan en las Unidades de Gestión Educativa Local y las Direcciones Regionales de Educación, en el marco de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y demás normas vigentes.</p> <p>Proponer estímulos para los estudiantes, personal docente y administrativo que logren un desempeño destacado en la Institución Educativa.</p> <p>Brindar información y rendir cuenta documentada a los asociados.</p> <p>Participar, a través de sus representantes, en el Consejo Educativo Institucional.</p> <p>Organizarse en instituciones de grado superior para formar parte de los órganos de participación, concertación y vigilancia</p>	
--	--	--	--	--

		<p>Realizar la evaluación psicopedagógica y elaborar el correspondiente informe psicopedagógico donde se analizan los aspectos cognitivos, lingüísticos y comunicativos, los aprendizajes básicos, así como el comportamiento, la personalidad y adaptación de cada alumno/a, llevando a cabo las orientaciones correspondientes en cada caso.</p> <p>Participar en la planificación y el desarrollo de medidas de atención a la diversidad dirigidas a los alumnos que lo precisen, entre ellos los alumnos con necesidades educativas especiales, en colaboración con los profesores y las Comisiones permanentes.</p> <p>Ayudar en la resolución de la problemática personal, familiar o social del alumno/a en relación con su desarrollo escolar, contando para ello con la colaboración de su entorno inmediato (familia,</p>	<p>ciudadana previstos en la Ley General de Educación, eligiendo a sus representantes ante el Consejo Participativo Local de Educación y el Consejo Participativo Regional de Educación, de acuerdo con las disposiciones específicas que dicte el Ministerio de Educación.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>profesorado, compañeros, etc.) y trabajando directamente sobre el propio alumno/a.</p> <p>Mantener relaciones directas con las familias de los alumnos/as para orientarles en su labor educativa cotidiana y en aquellos aspectos formativos y/o académicos que precisen de una intervención más concreta o diferenciada a través de entrevistas personales o reuniones. El Departamento ofrece un programa de formación y sesiones acerca de aspectos relacionados con los diversos momentos evolutivos de los alumnos a través de la Escuela de Padres de Familia.</p> <p>Trabajar conjuntamente con el profesorado de las distintas etapas para configurar el planteamiento, la creación y el desarrollo de los Planes de Acción Tutorial.</p> <p>Proponer a los distintos equipos de profesores proyectos a desarrollar en las aulas para mejorar la formación</p>		
--	--	---	--	--

		<p>personal de los alumnos, relacionados con temas transversales, como pueden ser el desarrollo de habilidades sociales y resistencia a la presión de grupo, prevención de consumo de drogas, conocimiento del alumno durante el período de la adolescencia y sus riesgos, etc.</p> <p>Asesorar a la Dirección del Centro sobre temas concretos que permitan mejorar la calidad de la enseñanza, tales como la adopción de estrategias de enseñanza y aprendizaje.</p>		
RESPONSABLES				
ORGANO DIRECTIVO	SUB DIRECCIÓN PRIMARIA SUB DIRECCIÓN SECUNDARIA	CIRCULO DE CALIDAD CONSEJO ACADÉMICO DPTO. ORIENTACIÓN PSICOPEDAGÓGICA	CONSEJO ESCOLAR CONSULTIVO COMISIONES PERMANENTES APAFAS	COMISIÓN PERMANENTE DE EVALUACIÓN

CONCLUSIONES

Las conclusiones han sido elaboradas en función a las tareas realizadas en esta investigación concretadas en los Objetivos Específicos.

1. Se logró Identificar los niveles de deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza alcanzados en la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca mediante el estudio, análisis e interpretación de los resultados de las limitaciones metodológicas para el manejo de contenidos, estrategias y control de los aprendizajes que muestran tanto los órganos de dirección como los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto. Los resultados demostraron la gravedad del problema y dieron las salidas convenientes que luego fueron plasmadas en el Plan de Administración del capital humano. La función matemática se presenta en Capítulo III, primera parte, de este informe.
2. Se logró elaborar el Marco Teórico de la investigación utilizando las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de la investigación y para elaborar el Plan de Administración del Capital Humano acciones que, se concretizaron en los tres capítulos de los que consta este informe.
3. Se consiguió diseñar, elaborar y proponer el Plan de Administración del Capital Humano, sustentado en las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica, Gestión y Administración del Capital Humano y Ciencias de la Educación con la finalidad de superar las deficiencias en la calidad del proceso de enseñanza de la I.E. N°16470 “San Ignacio de Loyola” de la provincia de San Ignacio – Cajamarca. Los resultados de su aplicación se conocerá después que las entidades de decisión y financiamiento recojan estas investigaciones y promuevan su ejercicio.

SUGERENCIAS

1. La investigadora espera que su aporte sea tomado en cuenta en los procesos de planificación regional, de tal modo que los propósitos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo se consideren realizados.

2. En el proceso de la investigación se pudo identificar algunos temas relacionados con el núcleo del estudio que bien pueden generar nuevos trabajos investigativos, en bien del mejoramiento docente de esta región. Esto temas tienen que ver con:
 - Didáctica y estilos de aprendizaje
 - Tutoría, aconsejamiento y problemas conductuales
 - Asesoría y aprendizaje significativo
 - Diversificación y flexibilidad en las zonas rurales
 - Educación y labores económicas de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Rebolledo, Ana María (2015). Enseñanza y Educación. En línea. Monografías-com.

Alonso, E. (1994). ¿Cómo ser profesor/a y querer seguir siéndolo?, Editorial Edelsa, Madrid.

Álvarez de Zayas, Carlos M, (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente - educativo en la Educación Superior Cubana. Ministerio de Educación Superior. La Habana.

Álvarez de Zayas, Carlos M, (1999). Didáctica, la escuela en la vida: Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Ansoff, I. (1976). Desde la planificación estratégica para la gestión estratégica. En línea. Rescatado el 12 de enero 2016.

Bauman, Zygmunt. Los retos de la educación en la modernidad líquida. Barcelona, GEDISA, 2007

Becker, (2001). El cuadro de mando de RR.HH vinculado a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Ediciones Gestión 2000, pp. 19.

Besseyre, (1997). Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto

Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Ediciones Academia, 2ª edición. Ediciones Wiley, Michigan.

Fernández González, A. M. (1987). Las relaciones interpersonales en grupos de estudiantes. En: Boletín de Psicología. Hospital Psiquiátrico de la Habana. Vol. X. No 2. May Ago.

Ferrández, Adalberto (1997). Preámbulo al pensamiento pedagógico de Fernández Huerta. Universitas tarraconensis: Revista de ciencias de la educación, ISSN 0211-3368, N° 1, 2000, págs. 35-44

Freire, Paulo. Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa. México, Siglo XXI Argentina Editores s.a. de c.v. 11a ed. en español, 2006. p. 24.

Giroux, Henry. Los Profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del Aprendizaje. Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia y Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1990. pp. 171-178.

Giroux, Henry. Y MCLAREN, Peter. La Educación del profesor y la política de reforma democrática, En: GIROUX, Henry. Los Profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del Aprendizaje. Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia y Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1990. pp. 209-227.

Harper y Lynch, (1992). Motivación de personal y clima laboral. Ediciones de Publicaciones Económicas. España

Herrera, Javier. La pobreza en el Perú 2001: una visión departamental. INEI,

Iguñiz, Javier. Descentralización, empleo y pobreza. FONCODES, Lima, 2000.

Kaplan, R.; Norton, D. (2006). Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización. Ediciones Gestión 2000, pp. 43-47

León, Juan. Capital humano y pobreza en el Perú, INIFE-UNAC, Lima, 2,003.

León, Juan. Educación y Pobreza en el Perú. IIE-UNMSM, Lima, 2,002.
Lima, 2002.

Mankiw, Gregory. Principios de Economía. McGraw-Hill. Madrid, 1998.

Martín Sierra, Celia (2014). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico, en Línea. Rescatado 11 14 de enero 2016.

Mclaren, Peter. Pedagogía crítica y cultura depredadora. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1997. pp. 47-77.

Mengunzzato, M.; Renau, J.J. 1991. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel economía pp.87,212 Perú. INEI, Lima 2000.

Petrovsky, A. V. (1989). Teoría psicológica del colectivo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Pierre Louart. Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones gestión 2000 S.A. Pág. 55.

Porras, Daniel (2015) La educación líquida, en línea. Rescatado el 14 de enero 2016

Quispe, Edgar. Características y factores determinantes de la pobreza en el

Ramos, Virgilio. La educación y la circularidad de la pobreza. INEI, Lima 2000..

Sánchez Magaña, A. (2000). El proceso de enseñanza aprendizaje: un proceso de comunicación. Revista Comunitec Nueva Época, 6.

Stoner, J. (1996). Administración. Ediciones Pearson Educación, 6ª edición, México

Tenjo, Jaime. “Educación, Habilidad, Conocimientos e Ingresos”, en Planeación

Tenorio Paredes, Violeta (2014). Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales, en Línea, rescatado el 15 de enero 2016.

Ulrich, D. (2003). El futuro de la dirección de recursos humanos, Ediciones Gestión 2000

Unesco (1990) Situación Educativa de América Latina y el Caribe, 1980-1987. Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.

Werther, W; Davis, K. (1996). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones MacGraw-Hill Y Desarrollo, Vol XXIV, Bogotá, 1993.

Zabalza Beraza, Miguel Ángel (2001). El proceso de enseñanza- aprendizaje: el acto didáctico. Universidad de Rovira.

ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Señores directivos.

La presente encuesta tiene como finalidad recoger información pertinente, para la realización de un estudio de investigación a nivel de maestría, referente a la mejora de la calidad del proceso de enseñanza de la Institución Educativa Pública N° 16470 “San Ignacio de Loyola” Distrito y Provincia de San Ignacio, Cajamarca.

Cuestionario

Instrucciones:

Sírvase marcar con (X) la alternativa que considere conveniente en cada una de las preguntas denotando veracidad.

Preguntas estructuradas

1. ¿Los profesores planifican y organizan oportunamente sus programaciones ?

- Siempre
- A veces
- Nunca

2.--¿Los profesores se capacitan en el empleo de métodos y herramientas para mejorar la calidad del proceso de enseñanza?

- Siempre
- A veces
- Nunca

3.- ¿Se realiza en su I.E. acciones de supervisión y seguimiento a los profesores?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4.- ¿ Los profesores crean un ambiente de trabajo favorable en beneficio de su aula y escuela?

- Siempre
- A veces
- Nunca

5.- ¿Los profesores utilizan estrategias adecuadas para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje en los estudiantes?

- Siempre
- A veces
- Nunca

6.- ¿Los profesores elaboran y utilizan instrumentos de evaluación adecuados ?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7.- ¿Los profesores dirigen sus actividades educativas, demostrando capacidad pedagógica, liderazgo y desarrollo profesional?

- Siempre
- A veces
- Nunca

8.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los profesores en el desempeño laboral de sus funciones?

- Muy eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

9.-¿El desempeño de los profesores está basado en el perfil requerido según el manual de organización de funciones (MOF)

- Siempre
- A veces
- Nunca

10.- ¿ Los profesores se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional ?

- Siempre

- A veces
- Nunca

11.- ¿Cuál es el nivel de relaciones interpersonales en el ámbito laboral de los profesores?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

12.- ¿El modelo que orienta las actividades educativas de la I. E. responden a los objetivos planteados en el P.E.I.?

- Siempre
- A veces
- Nunca

ENCUESTA A PROFESORES

Señores profesores

La presente encuesta tiene como finalidad recoger información pertinente para la realización de un estudio de investigación a nivel de maestría, referente a la mejora de la calidad del proceso de enseñanza de la Institución Educativa Pública N° 16470 “San Ignacio de Loyola” Distrito y Provincia de San Ignacio, Cajamarca.

Cuestionario

Instrucciones:

Sírvase marcar con (X) la alternativa que considere conveniente en cada una de las preguntas denotando veracidad.

Preguntas estructuradas

1.- ¿El director convoca a los profesores oportunamente para que planifiquen y organicen sus programaciones?

- A veces
- Siempre
- Nunca.

2.- ¿El director promueve y ejecuta jornadas de capacitación sobre el uso de métodos y herramientas tendientes a mejorar la calidad del proceso de enseñanza?

- A veces
- Siempre
- Nunca

3.-¿ Se realiza en su I.E. acciones de supervisión y acompañamiento por parte de los directivos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4.-¿ Los directivos crean un ambiente de trabajo favorable en beneficio y desarrollo de la institución?

- Siempre
- A veces
- Nunca

5.-¿ El director utilizan estrategias adecuadas para mejorar el proceso de enseñanza de los profesores?

- Siempre
- A veces
- Nunca

6.-¿ Los directivos orientan a los profesores sobre la elaboración de instrumentos de evaluación ?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7.-¿ Considera Ud. Que la capacidad del director la para dirigir la I.E. reúne las siguientes condiciones: Capacidad pedagógica, liderazgo, gestión y desarrollo profesional?

- A veces
- Siempre
- Nunca

8.-¿Cuál es el nivel de cumplimiento del director en el desempeño de sus funciones laborales

- Muy eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

9.- ¿El desempeño del director está basado en el perfil requerido según el manual de organización defunciones (MOF)

- Siempre
- A veces
- Nunca

10.-¿ Los directivos promueven el trabajo equipo para incrementar la efectividad organizacional ?

- Siempre
- A veces
- Nunca

11.-¿Cuál es el nivel de relaciones interpersonales en el ámbito laboral de los directivos?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

12.- ¿El modelo que orienta las actividades educativas de la I. E. responden a los objetivos planteados en el P.E.I.?

- Siempre
- A veces
- Nunca