



**UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA  
TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA  
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL ISEP "HNO.  
VICTORINO ELORZ GOICOECHEA" CAJAMARCA,  
DURANTE EL AÑO 2012.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de**

**Maestro en Ciencias de la Educación**

**Con mención en gerencia Educativa Estratégica**

**PRESENTADO POR:**

**MANUEL DE LA CRUZ RODRÍGUEZ CABOS**

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2012**

**PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL ISEP “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2012.**

---

Manuel RODRÍGUEZ CABOS  
AUTOR

---

M. Sc. Miguel Hugo RAMOS BAZÁN  
ASESOR

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

APROBADO POR:

---

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Dr. DORIS DÍAZ VALLEJOS  
SECRETARIO DEL JURADO

---

Mg. BELDAD FENCO PERICHE  
VOCAL DEL JURADO

## DEDICATORIA

Con profunda gratitud, dedico este trabajo A Dios, quien guía mi camino todos los días de mi vida, a mis queridos padres que me dieron la fuerza para seguir superándome, a mi esposa Rosa y mis queridos hijos Oscar y Jimena.

Mis Maestros y Asesor de la Universidad Nacional “PEDRO RUIZ GALLO”, quienes contribuyeron, de una manera u otra, para que se cristalicen los objetivos propuestos.

Gratitud para todos.

**Manuel**

## **AGRADECIMIENTOS**

Con gratitud y reconocimiento a todos mis docentes de la maestría por sus valiosas enseñanzas haciendo posible la realización de este trabajo de tesis.

A mis colegas del ISEP “Hno. VEG”, por su gran apoyo moral y persistencia constante que hizo posible seguir adelante en la investigación

Y de manera especial, a mi asesor M. Sc. Miguel Hugo RAMOS BAZÁN por su valioso apoyo durante el desarrollo de esta investigación, quien hizo posible la culminación de este trabajo.

## **RESUMEN**

Las demandas de la sociedad buscan en la escuela cambios que le signifiquen beneficios a la misma por lo que las instituciones educativas tendrán que proyectar una imagen donde las interrelaciones profesionales sean gratas. La investigación realizada llevada a cabo nos lleva a darnos cuenta de las fortalezas y debilidades que presentan cada individuo los cuales repercuten en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez a proponer formas o estrategias para mejorar el clima institucional y elevar el nivel educativo en la institución educativa..

El problema está dado por las deficiencias en condiciones que desenvuelve el clima institucional en los agentes educativos en la imagen institucional del Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, Provincia de Cajamarca. El objeto de la investigación es la Gestión Educativa Institucional, y el campo de acción el desarrollo del clima institucional para optimizar la calidad de la gestión educativa.

Constituye objetivo del trabajo elaborar una propuesta que permita el mejoramiento del clima institucional a partir del planeamiento estratégico del Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicaré en la estructuración de las estrategias necesarias para mejorar el clima institucional en la escuela. La significación práctica de la investigación está en la concepción de las estrategias y que se pueda adecuar a la realidad existente en la Institución Educativa La actualidad del trabajo radica en la formulación de una propuesta, la misma que con la búsqueda de nuevas estrategias permita gestionar la escuela, las que van a permitir un clima favorable para el desarrollo de las actividades académicas.

## **ABSTRACT**

The demands of the society at school looking for changes that mean the same benefits as educational institutions will have to project a professional image where the interrelationships are pleasant. The investigation conducted leads us to realize the strengths and weakness of each individual which affect the teaching-learning process and the time to suggest ways or strategies to improve school climate and increase the educational level in the center school

The problem is given by the deficiencies in the climate conditions that develops institutionals in education agents the higher Institute of education public "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" of Cajamarca, province of Cajamarca. .The object of research is the Institutional Educational Management, and the scope for developing the institutional environment to optimize the quality of educational management.

It is objective of the work is to develop a proposal to improve the institutional environment from ecological paradigm the higher Institute of education public "Hno." "Victorino Elorz Goicoechea" of Cajamarca.

The key theoretical contribution of the research lies in the structuring of the strategies needed to improve the institutional climate at school. The practical significance of research is in devising strategies that can be adapted to the reality in the Educational Institution

The news of the paper lies in formulating a proposal, the same as with the search for new strategies to manage the school, which would allow a favorable climate for the development of academic activities.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>09</b>
<b>CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>12</b>
1.1 Ubicación de la Institución Educativa	13
1.1.1 Breve diagnostico	13
1.1.2 Realidad problemática	20
1.1.3 Formulación del problema	22
1.1.4 Objetivos	23
1.1.5 Hipótesis	23
1.1.6 variables	23
1.2 Enfoques históricos del proceso y las tendencias	24
1.2.1 A nivel mundial	24
1.2.2 A nivel latinoamericano	25
1.2.3 A nivel nacional	27
1.3 El clima institucional en las instituciones educativas	28
1.3.1 Características del clima institucional en la gestión educativa	35
1.4 Metodología empleada en la investigación	47
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1. Antecedente de la Investigación	49
2.2 Planeamiento estratégico	50
2.2.1. Características del planeamiento estratégico	51
2.2.2. Componentes principales del planeamiento estratégico	53
2.2.3 Principios de la planeación	53
2.2.4 Clasificación de los tipos de planes por su contenido	54
2.3 La Gestión y la Planeación Educativa	56
2.3.1 Fundamentos de la Planeación Educativa	58
2.4 Teorías sobre el Planeamiento Estratégico	60
2.4.1 La planeación desde la perspectiva administrativa	60
2.4.2 La Planeación y la Teoría de Sistemas	62
2.4.3 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado	76

2.4.4 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación	78
2.5 Clima institucional	79
2.5.1 Denominaciones de clima	81
2.5.2 Tipos de clima	82
2.5.3 Las emociones en el clima institucional	83
2.5.4 La participación en los procesos de Planeación Educativa mejoran el clima institucional	86
2.6. La Gerencia	90
2.6.1 Gerencia Educativa	90
2.7. Teoría Humanista	91
<b>CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	96
3.1. Análisis de los resultados	96
3.2 Nombre de la Propuesta	121
3.2.1 Introducción	121
3.2.2 Objetivos de la Propuesta	122
3.2.3 Fundamentación teórica	122
3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.	126
3.2.5 Alcance e impacto de la propuesta	127
3.2.6 Beneficios por alcanzar.	127
3.2.7 Líneas estratégicas de innovación	127
3.2.8 Descripción de contenidos y desarrollo.	128
3.2.9 Estrategias	129
3.2.10 Cronograma y aplicación estratégica	134
3.2.11 Evaluación.	135
<b>CONCLUSIONES</b>	136
<b>RECOMENDACIONES</b>	137
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	138
<b>ANEXOS</b>	141



## **INTRODUCCIÓN**

Cualquiera fuese la organización institucional interiormente se forma un determinado ambiente, el cual, está dado por las relaciones que se generan entre las personas que la integran; esto es considerado como el Clima Institucional. Los sentimientos y el estado emocional del personal refleja el funcionamiento interno de la institución, por ello, este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Inclusive la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales; sino, también de la forma en que éste percibe su trabajo y los componentes de su institución. Por eso, la actitud o el accionar de los directivos, docentes y administrativos puede ser negativo o problemático debido al Clima Institucional que se genera, o en su defecto puede ser positivo y no presentar problemas.

Asimismo, la influencia en la sociedad de distintos factores como la familia, la escuela, comunidad, los medios de información, los valores y las prácticas culturales son importantes, principalmente el uso y aplicación de los valores como el respeto, amor, tolerancia y tantos otros que manejamos como personas en un colectivo escolar y en la sociedad.

Actualmente las demandas de la sociedad buscan en la escuela cambios que le signifiquen beneficios a la misma por lo que las instituciones educativas tendrán que proyectar una imagen donde las interrelaciones profesionales sean gratas.

Que en el colectivo escolar pueda darse el diálogo permanente y desarrollo de las diversas formas de comunicación al interior de la I.E. de manera que puedan compartirse técnicas y estrategias para mejorar el clima institucional, pues esto beneficia a los alumnos al hacerse eficiente el proceso enseñanza aprendizaje.

La gestión debe estar orientada a un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas se refieren al

autoconocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad. Situar en un modelo holístico supone encuadrarse dentro de la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones. Parece fundamental que el liderazgo, la satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima Institucional, son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

La investigación realizada llevada a cabo nos lleva a darnos cuenta de las fortalezas y debilidades que presentan cada individuo los cuales repercuten en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez a proponer formas o estrategias para mejorar el clima institucional y elevar el nivel educativo en el centro escolar.

**El problema** está dado por las deficiencias en condiciones que se desenvuelve el clima institucional en los agentes educativos en la imagen institucional del Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca

El **objeto** de la investigación es la Gestión Educativa Institucional, y el **campo de acción** el desarrollo del clima institucional para optimizar la calidad de la gestión educativa.

Constituye el **objetivo**, elaborar una propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planteamiento estratégico para mejorar el clima institucional del Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

**El aporte teórico fundamental** de la investigación radicar en la estructuración de las estrategias necesarias para mejorar el clima institucional en la escuela. **La significación práctica** de la investigación está en la concepción de las estrategias y que se pueda adecuar a la realidad existente en la Institución Educativa

**La actualidad** del trabajo radica en la formulación de una propuesta, la misma que con la búsqueda de nuevas estrategias permita gestionar la institución, las que van a permitir un clima favorable para el desarrollo de las actividades académicas.

En el primer capítulo se hace una descripción de la ubicación del ISEP “Hno. VEG”, se analiza la problemática para finalmente llegar a establecer las metodologías utilizadas y los instrumentos aplicados.

A continuación, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, considerando que la teoría del planeamiento estratégico es una de las vertientes que sirve como soporte del presente trabajo investigativo.

En el capítulo tercero se plantean la propuesta y las estrategias que permitirá mejorar el clima institucional, donde también estructura un conjunto de pasos que lleven a la concreción de la propuesta, incluyendo el cronograma y la evaluación.

En la parte final de la investigación se establecen las conclusiones y recomendaciones que se obtiene como producto de la investigación

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Hoy en día las inclinaciones demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, el clima de trabajo no es bueno , existiendo disconformidad que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión.

La globalización nos ha llevado a un proceso constante de cambios que exige a las personas a ser cada vez más competitivos, y tener la capacidad intelectual y moral para desarrollarse como profesionales, cultivando valores que conlleven a un buen clima institucional.

En un mundo globalizado, y a la vez fragmentado, en el que amplios sectores sociales quedan marginados, y los hechos de violencia nos impactan diariamente en los noticieros, la necesidad de “aprender a vivir juntos” es imperiosa.

En la medida que avanza el siglo XXI , varias tendencias están causando impacto en el clima institucional , donde debe incluirse nuevas estrategias de capacitación, profesional que respondan a un mundo globalizado y al

mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrollan nuevos métodos y estilos de dirección, para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación del clima institucional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizacional apropiada.

Partiendo de estas afirmaciones el Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca no se escapa de esta realidad de cambio. Para lograr este cambio es necesario el apoyo político educacional a fin de que la alerta esté creada para un futuro halagador.

## **1.1. Ubicación de la Institución Educativa**

### **1.1.1 BREVE DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DONDE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Cajamarca es una ciudad del norte del Perú situada en plena región andina a 2750 metros sobre el nivel del mar. La ciudad se encuentra a orillas del río San Lucas y cuenta en la actualidad con unos 200,000 habitantes aproximadamente.

El presente trabajo motivo de investigación se realizó en el ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea”, ubicado en la parte central de la ciudad de Cajamarca, dentro del Barrio “San Sebastián” en la avenida el maestro N° 290, actualmente brinda Educación en nueve especialidades pedagógicas y tres carreras tecnológicas, albergando a unos quinientos alumnos, en los turnos, mañana, tarde y noche. Por la noche funciona las carreras técnicas y el Colegio “Hno. Victorino Elorz Goicoechea”.

Durante cerca de siete años los Hermanos se encargaron de la Escuela Normal Rural de Cajamarca.

Por su parte el Ministerio de Educación, deseaba abrir una Normal en el norte del país y confiarla a los Hermanos. Hubo que aceptar la petición por las siguientes razones: 1. Atender a un Ministro que se había mostrado siempre amigo de los Hermanos; 2. Implantar la Congregación en el norte del país; 3. Deseo de encontrar buenas vocaciones entre las familias cristianas de la región.

Vencidas las dificultades y firmado el contrato se designó a un Director, haciéndose cargo el 13 de abril de 1942. A pesar de habersele prometido “la mejor construcción de Cajamarca” que se edificaba poco a poco, no la encontró aún habitable, debiendo pedir hospedaje a los Padres Franciscanos y lo mismo debió hacer la Comunidad.

La primera actuación pública de la Normal se dio con motivo del Congreso Eucarístico Diocesano de Cajamarca.

El 17 de mayo de 1942, bendijo el local de la escuela Normal manifestando su contento por la obra que se iniciaba; llegó a decir que las obras que los cajamarquinos debían sostener son: el Seminario y la escuela Normal.

Los resultados del primer año no fueron tan buenos como se esperaba a causa de la baja preparación que traían los Normalistas; a la mitad de ellos tenían, más que la instrucción primaria y los demás entre Primero y Segundo de Secundaria.

A partir de 1944 funcionaron los cursos de perfeccionamiento para maestros de tercera categoría, 1945 los profesores de la sección Primaria son todos egresados de la Escuela Normal y por lo tanto, conocen mejor el ambiente y los métodos de los Hermanos. Por ese tiempo el hermano, Director del Aspirantazo de Arequipa, se hizo famoso por sus correrías por los pueblos de la región en busca de vocaciones para la Congregación.

Desde fines de agosto de 1945 se presentó un problema con las Madres Dominicas que tenían un Colegio y una Normal femenina. Alojadas en locales precarios, sin ninguna consulta se les prometió nuestro local. Al principio no se dio importancia al asunto pero fueron

multiplicando hasta que el 8 de septiembre se comunicó a los Hermanos que debían desalojar el local y la orden se cumplió a la fuerza el 1 de octubre. Los Hermanos se alojaron provisionalmente en el Hospital Belén, de las hijas de la caridad, mientras se hablaba de una retirada de Cajamarca, un comité presidido por el Prefecto del departamento pidió a los Hermanos quedarse y comenzó las gestiones, las que apoyadas en Lima consiguieron una Resolución fechada el 19 de diciembre que ordenaba la devolución del local a los Hermanos previa reparación del local de las Madres.

A pesar de todo no se entregó el dinero para las obras y la situación se mantuvo igual hasta hablar nuevamente de retirarse. El 19 de marzo de 1946 se entregó el dinero, pero las obras prometidas no se realizaron; como consecuencia, los Hermanos abandonaron Cajamarca. Intervino el Nuncio Apostólico ordenando, “en nombre de la Santa Sede” la vuelta de los Hermanos.

Reunidos de nuevo la Comunidad en un local completamente precario y con muchas incomodidades, trascurrieron los años de 1946 y 1947.

Por fin se llevaron a cabo las obras de refacción en el local de las Madres Dominicas, pero no se realizó el traslado a mediados de año como lo pedían los Hermanos; ante una nueva dilación intervino el Ministro de Educación ordenando, en nombre del Presidente de la República, la restitución del local, de esta manera se ponía fin a 28 meses de sufrimiento e incomodidad.

El 2 de diciembre de 1947 se hizo cargo de la Diócesis el nuevo Obispo Monseñor Pablo Ramírez Tabeada; a la Normal le rindió un homenaje. El año de 1948 se inauguró el local recuperado.

El año de 1949 se inició con malos augurios; se dio un decreto el traslado de los Normalistas de Cajamarca a Tarma. El ejército intentó ocupar el local para transformarlo en cuartel, pero la reacción popular lo impidió; sin embargo no se pudo evitar el traslado a Tarma. No quedaba más remedio que conservar la Sección Primaria como escuela para quedar en Cajamarca y conservar el local; además había la esperanza de reabrir la Normal al año siguiente..

El 20 de marzo de 1949, El Ministerio de Educación anunció súbitamente el no nombramiento de un nuevo Director y personal seglar para la escuela dejando fuera a los Hermanos. Ante esta medida no quedaba más remedio que entregar el local y el 3 de abril los Hermanos abandonaron definitivamente Cajamarca. Terminó así bruscamente una obra que estaba llamada a hacer un gran bien a la zona norte del Perú.

Según Decreto Supremo No. 05, del 22 de febrero de 1951, ya con su nueva categoría de Escuela Normal Rural de Varones de Cajamarca, según disposición del Plan de Educación Nacional, se le concede nuevamente vacantes para postulantes con 5to. Año de Educación Secundaria de los Departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, Ancash y Amazonas e inclusive San Martín. El 01 de abril del aludido año, previa recuperación del local, reinicia su funcionamiento.

Era laico, amigable, sociable, liberal, amplio, comunicativo y hablaba, al decir de quienes lo conocieron, mucho mejor el quechua que el castellano. Con el apoyo de docentes y alumnos logró forzar sólidos grupos de proyección a la comunidad, entre los cuales figuran el Club Deportivo Normal, el Club de Teatro y Danzas..

En 1951 fundó la escuela de Aplicación de la Escuela Normal Rural, con carácter prevocacional, la implementó con talleres de carpintería, hojalatería y zapatería; las herramientas y máquinas fueron donadas a este Centro Educativo No. 123 por el Servicio Cooperativo Norteamericano. La dotó, inclusive, con una Banda de Guerra.

El Ministerio de Educación Pública, por Resolución Suprema No. 266 del 22 de abril de 1954, confía la Dirección Administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela Normal Rural de Varones a los Hermanos Maristas de la Enseñanza, a partir del 01 de marzo de 1954; quienes la regentan hasta el año de 1981.

El año de 1964 se convierte en Escuela Normal Superior Técnica de Varones y el año de 1974 adquiere la denominación de Escuela Normal Superior Mixta.



Por Decreto Supremo No. 08-83-ED se convierte en Instituto Superior Pedagógico.

La Resolución Directoral Zonal No. 345 del 15 de diciembre de 1980, como expresión de justo reconocimiento y gratitud, dispone que el Instituto Superior Pedagógico lleve el nombre de "HNO VICTORINO ELORZ GOICOECHEA".

A partir del año de 1981, la Institución es dirigida por personal laico

El profesor Bernardo Zárate Iparraguirre, queda como encargado de la Dirección del Plantel desde el 08 de julio de 1981 hasta 1983. Entre 1982 y 1984 se desempeñó como Director el Profesor Leoncio Terrones Abanto.

El Profesor Ranulfo Castañeda Tacilla, mediante concurso y con carácter de titular, ejerció el cargo de Director desde parte de 1984 hasta 1989. En 1990 asume la dirección el Profesor Hugo Marcelo Ríos Quiroz.

El Ministerio de Educación a través del D.S. N° 09-94-ED, renueva la autorización de funcionamiento del ISPP. "Hno. VEG" de Cajamarca. En 1998, asume el cargo de Director General el Prof. Juan Feliciano Huaripata Castope, y Director Académico Prof. Humberto Melanio Jiménez García.

Posteriormente han ocupado la Dirección de nuestra institución: Prof. Luis Cárdenas Camacho, Prof. Luis Chávez Ortiz, Prof. Jorge Díaz García, Prof. Humberto Jiménez García, y nuevamente el Prof. Jorge Díaz García. La denominación actual del instituto es Instituto Superior de Educación Público "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Cajamarca. (Resolución de Adecuación de Denominación) Actualmente, el Prof. Martín Vergara Abanto ocupa la Dirección General, en calidad de Director encargado.

Actualmente, nuestra Institución cuenta con las siguientes especialidades: Educación Inicial, Educación Primaria y en Educación Secundaria: Matemática; Comunicación, Ciencias Sociales; Ciencia, Tecnología y Ambiente; Computación e Informática y Educación Física, a nivel de programa de estudios regulares. El tiempo de

estudios es de 5 años académicos. Además se cuenta con las carreras tecnológicas de Computación e Informática; Contabilidad y Agropecuarias con un tiempo de estudios de 3 años académicos; distribuidos en tres turnos (mañana, tarde y noche), que cuenta actualmente con 261 estudiantes en las carreras pedagógicas con 30 aulas, 15 aulas del turno mañana y 15 aulas del turno de la tarde entre hombres y mujeres y 265 alumnos en las carreras tecnológicas, con 2 aulas en el turno de la mañana y 10 aulas en el turno de la noche entre varones y mujeres, con 3 directivos, 4 jefaturas, 41 docentes nombrados, 13 docentes contratados, 12 personal administrativo y de servicio.

La Institución educativa cuenta con seis Laboratorios, un auditorio, una sala de usos múltiples, dos ambientes que funcionan como museos, una Biblioteca general y bibliotecas especializadas, los cuales brindan el servicio de una manera regular, una sala de profesores, un tópico, un almacén y patrimonio, aula taller de Educación física; asimismo, un SAE que permite el trabajo experimental a los alumnos de las carreras de CTA y Agropecuarias.

Se cuenta además con tres ambientes de baños, ocho oficinas y un patio pavimentado, diversos jardines, computadoras en número de 85 para uso exclusivo de estudiantes, muchas de ellas están en mal estado, diez computadoras en uso para administrativos, proyecto multimedia, retroproyector, televisores, reproductores de medios, equipos de DVD, equipos de música, material educativo diverso como mapas, láminas, etc. A pesar de contar con todo el equipamiento no es suficiente para la atención de las necesidades de los estudiantes.

Es menester considerar que la comunicación sufrió, en el transcurso del tiempo, una modificación; claro está, cuando comienza a funcionar la Escuela Normal Rural Urbana, posteriormente, estuvo regentada por los Hermanos Maristas, quienes imponen una forma de conducta diferente a la que practicaron los laicos; fue una educación muy rígida. No se practicaba una comunicación horizontal entre directivos, docentes y administrativos, sino más bien una comunicación vertical, es decir de arriba hacia abajo. Tampoco, no hace mucho tiempo,

algunos directores laicos, herederos de esa formación docente imponen una disciplina bancaria entre los diferentes estamentos de su organización. Esta postura de las autoridades ha ido incrementándose paulatinamente, creando un clima institucional, a veces inmanejable. Este actuar se expresaba debido a que la política estaba destinada a formar profesores con valores de respeto, obediencia y servicio.

Encarar la problemática existente en el Instituto Superior de Educación Público “Hno Victorino Elorz Goicoechea” en especial el de clima institucional, es el reto que se tiene que asumir a nivel de institución partiendo siempre de un análisis de la problemática, que será concluido por todas las personas que laboramos en ella, conjuntamente con los estudiantes.

Falta integración a nivel de estamentos e Indiferencia ante la realidad institucional debido a la escasa comunicación y liderazgo que trae como consecuencia el resentimiento de algunos miembros de la comunidad docente por lo que urge un diálogo permanente con los docentes, Jornadas sobre manejo creativo de conflictos y autoestima. Casi todos los años tenemos problemas con el cuadro de distribución de horas y el horario entre los docentes de todas las especialidades y de especialidad, sobre todo en las asignaturas de carácter general.

Podemos decir la poca identificación de algunos docentes y administrativos con la institución educativa, en las reuniones o asambleas de docentes, en el trabajo en equipo, impera el divisionismo, la formación de grupos como si fueran varias instituciones; por todo lo mencionado de nuestra institución como mejorar el clima institucional , por tal razón crear un ambiente propio de la organización , producido y percibido por los docentes, personal administrativo y jerárquico, de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura institucional donde exista las buenas relaciones interpersonales, solidaridad, cooperación , toma de decisiones que oriente su grado de participación y actitud determinado su comportamiento , satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo .lo cual favorecerá tener un buen clima

en el Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, con el firme propósito de lograr la mejora de la institución.

### **1.1.2 REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La sociedad mundial en las últimas décadas del siglo XX ha presenciado avances científicos y ha sentido el impacto de su aplicación en la generación de bienes y servicios a través de la tecnología de la comunicación. Estos progresos tecnológicos, en materia de comunicación, han propiciado transformaciones ingentes en el siglo pasado. Los escenarios económico, político, social, biológico y ético han sentido sus efectos. Cada uno de estos cambios tecnológicos y sociales tiene como sujeto y objeto al hombre, considerado como un ser constante de búsqueda, en constante crecimiento, en constante transformación.

Sobre la base de este interactivo, individuo y sociedad como una totalidad, capaz de realizar mejores y mayores impactos positivos en el entorno, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunos de estos paradigmas señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo y espacio inimaginable, acortando distancias y configurando un mundo distinto. El impacto de la comunicación en el ámbito organizacional se ha materializado en el reforzamiento de la visión empresarial, en la difusión del conocimiento para realizar ajustes en las metas y estrategias y en la necesidad de inspirar un sentido de relación e intereses mutuos para garantizar intercambios sociales óptimos.

Para los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y

actuar. Las experiencias de todas las instituciones y empresas exitosas, entre ellas las educativas, demuestra que la fortaleza institucional, la existencia de una visión compartida a la capacidad son factores del éxito. En el campo educativo son numerosos los ejemplos de calidad e innovación, que tienen detrás una buena organización, un equipo humano estructurado, metas, motivación un fuerte compromiso con la comunidad y con los resultados de su trabajo. La preocupación por los procesos y por los modelos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que concurren en el lenguaje.

La gestión debe estar orientada a un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas se refieren al autoconocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad. Situar en un modelo holístico supone encuadrarse dentro de la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones. Parece fundamental que el liderazgo, la satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima Institucional, son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

Hoy en día las inclinaciones demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias

sobre la organización, el clima de trabajo no es bueno , existiendo disconformidad que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión.

La globalización nos ha llevado a un proceso constante de cambios que exige a las personas a ser cada vez más competitivos, y tener la capacidad intelectual y moral para desarrollarse como profesionales, cultivando valores que conlleven a un buen clima institucional.

En un mundo globalizado, y a la vez fragmentado, en el que amplios sectores sociales quedan marginados, y los hechos de violencia nos impactan diariamente en los noticieros, la necesidad de “aprender a vivir juntos “es imperiosa.

En la medida que avanza el siglo XXI , varias tendencias están causando impacto en el clima institucional , donde debe incluirse nuevas estrategias de capacitación, profesional que respondan a un mundo globalizado y al mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrollan nuevos métodos y estilos de dirección, para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación del clima institucional en la institución , es decir , la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizacional apropiada.

Partiendo de estas afirmaciones el ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, no se escapa de esta realidad de cambio. Para lograr este cambio es necesario el apoyo político educacional a fin de que la alerta esté creada para un futuro halagador.

### **1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera la propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, mejorará el clima institucional durante el año 2012?

#### **1.1.4 OBJETIVOS:**

##### **1.1.4.1 GENERAL:**

Elaborar una Propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico para mejorar el clima institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, en el año 2012.

##### **1.1.4.2 ESPECÍFICOS:**

- a) Realizar un diagnóstico de la gestión del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca
- b) Caracterización del clima institucional y de las relaciones interpersonales entre docentes y administrativos del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.
- c) Analizar la teoría del planeamiento estratégico y sus repercusiones en el clima institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.
- d) Diseñar el modelo teórico de la propuesta
- e) Elaborar una propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico para mejorar el clima institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca.

#### **1.1.5 HIPÓTESIS**

Si elaboramos una propuesta de gerencia educativa basada en la teoría del planeamiento estratégico entonces mejoraría el clima institucional del ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Cajamarca, durante el año 2012.

#### **1.1.6 VARIABLES.**

##### **1.1.6.1 Variable independiente**

Propuesta de gerencia educativa basada en la teoría del planeamiento estratégico

##### **1.1.6.2 Variable dependiente**

Clima institucional

## **1.2. Enfoques históricos del proceso y las tendencias**

### **1.2.1 A nivel mundial**

La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tiene lugar en los campos de desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas, y en el interviene las Relaciones Humanas que son importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones e instituciones.

Los estudios pioneros sobre clima institucional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960 Forehand E. Gilmer (1964) enfoca los problemas de conceptualización y medición del clima institucional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de la psicología .En realidad los estudios de los dos autores refiérase a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

La primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kart Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 y 11 años de edad. El estudio tenía como objetivo describir como afectan tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósfera grupales” la democrática y la autocrática Lewin & Lippit, (1938:292-300)

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las instituciones educativas enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar una formación de calidad, por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer de la institución de hoy. Las instituciones educativas del siglo XXI deben asumir el cambio y el futuro a través de aplicaciones de nuevos métodos y estilos de dirección.



El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato I, 1994 , P.P. 36). Toda institución posee su propio clima , tradiciones, normas , lenguaje, estilos de liderazgo . símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas, por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, éstas últimas son “....tan particulares como las huellas digitales”. (Phegan, 1998, p.p. 1).

Una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros Chiavenato (1999).

Uno de los enfoques más importantes de esta etapa fue propuesta por Rensis Likeert. Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima.

### **1.2.2 A nivel latinoamericano**

El Clima Institucional Latino ha dejado de un ser un elemento periférico para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, que se merece, y qué es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la institución, estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano.

Los más comunes en todo Latinoamérica son: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros , su grupo de trabajo, la inadecuada gestión de los directivos , el respeto a las diferencias y el reconocimiento de los demás , el derecho a la no-discriminación , la búsqueda del bien común la práctica de la tolerancia , el valor de la paz o de la libertad, son conceptos que se convierten en contenidos de estudio de análisis, de práctica.

“No se puede decir que la esperanza exista o no exista porque es como los caminos que recorren la Tierra. Al principio no hay camino, pero cuando muchos hombres marchan en la misma dirección surge el camino” Lu-Shin.

En el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay Estado de Aragua los factores que destacan como condiciones del clima institucional son: a) la condición económica o remuneración del docente b) la mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución docentes, estudiantes, padres de familia y representantes c) liderazgo rígido, identificación de los miembros de la institución , interacción y relaciones personales , docente y directivos d) resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

En la Institución Tecnológica de Educación Superior de Toluca México donde los factores que condicionan un buen clima institucional son: toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflictivo, liderazgo, participación del docente, trabajo en equipo.

En consecuencia es necesario promover sistemáticamente, con acciones diversas, la transformación del clima institucional para construir un conjunto de relaciones signadas por la vivencia cotidiana de los valores democráticos, entendiendo que solo su práctica puede formar docentes competentes, activos comprometidos con el cambio y lograr un clima institucional armónico.

### **1.2.3 A nivel nacional**

En el Perú el término cultura y clima institucional viene adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución.

En investigaciones realizadas anteriormente, se observa que al tratar del tema clima institucional, para determinarlos, se suele estudiar solamente aspectos internos de la institución son mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda. Al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor del estudio del clima y la cultura organizacional, ya que lo que deseamos obtener es una radiografía del aquí y ahora, para compararla con el allá y solo entonces, obtener una visión completa del futuro posible de la institución.

Una propuesta regional que tiene como objetivo la calidad y pertinencia de la educación, de esta manera será posible considerar políticas curriculares, que le incorporen mediciones de la calidad e innovación educativa, así como propiciar el clima institucional realmente favorable del aprendizaje. La pertinencia de los currículos regionales y el enriquecimiento de los aprendizajes básicos que la escuela peruana debe garantizar al país. Identificar y aplicar las diversas formas de liderazgo a las instituciones educativas como gestión del clima institucional, en el marco de la calidad total.

La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la

fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones.

La Universidad peruana no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima institucional que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afectan la gestión.

Se podría decir que en el Perú existen dos clases sociales muy bien marcadas, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder y riqueza, y de la mayoría oprimida y marginada lo que genera polarización de las clases sociales.

### **1.3 El clima institucional en las instituciones educativas**

La escuela no es una organización como las demás, pues trabaja bajo la mirada de los padres y de la opinión pública, más que cualquier otra empresa o que la mayoría de las administraciones (Perrenoud, 2001)<sup>1</sup>. Las escuelas públicas también suelen posponer en forma prolongada la toma de conciencia de los problemas.

En cierto modo, los funcionarios suelen sentirse protegidos por el estatus que les garantiza su salario y su jubilación, y esto puede darles la impresión (de hecho, falsa) de que viven en mundo estable, ajeno a los conflictos y contradicciones, libres de las amenazas a su existencia y legitimidad. Muchas veces se observa que, para algunos funcionarios, conviene “esperar a que pasen” los ministros, las reformas y las crisis, “actuando a espaldas” de ellos o sin preguntar demasiado. Es importante destacar que gran parte del personal de las escuelas no vive tranquilo, pero al mismo tiempo no parece estar preparado para realizar un

---

<sup>1</sup> Perrenoud, Philippe. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Ale - gre: Artmed Editorial, 2001.

cuestionamiento profundo, prefiriendo pensar “que todo se va a resolver”, y que la escuela y los profesores siempre serán necesarios (Perrenoud, 2001).

La consecuencia de todo esto es la situación vivida hoy por el profesor. Según Cohn y Kottkamp (citado en Demo, 2000)<sup>2</sup>, ahora enseñar es mucho menos reconfortante –y mucho más difícil– que en el pasado. La escuela no consigue digerir los cambios provenientes de la sociedad. Y es un error pensar que el profesor, solo, puede hacerle frente a todo. Es necesario tener en cuenta su pérdida de estatus, que incrementa su vulnerabilidad e incide directamente en el debate sobre quién es el culpable de este fenómeno de deslegitimación del profesor y de descenso en la calidad escolar.

Para Perrenoud (2001), los profesores (a veces negando la complejidad intrínseca de la escuela) tienden a responsabilizar por esta situación a distintos actores: a los *alumnos* (cuyo nivel es cada vez más bajo “porque no se interesan por nada”); valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo a los *padres* (que se entrometen, impidiendo que los profesores hagan su trabajo); a los *políticos* (que “no entienden nada de pedagogía”); a la *izquierda* (porque debilita la selección y la autoridad), o a la *derecha* (porque empobrece las escuelas); a la *administración* (que emite circulares ignorando todo lo que la rodea); a los *especialistas* (que elaboran programas y métodos “que no se sostienen en la práctica”); a la *jerarquía* (que no apoya suficientemente a sus colaboradores), e incluso a otros *profesores* (por ser demasiado permisivos o activistas).

Es sumamente entendible que los profesores estén descontentos, pues en el aula se vivencia un fuerte sentimiento de fracaso. Por un lado, el aprendizaje es mediocre, según lo confirman las evaluaciones externas. Además, tal como lo demuestra Snyders (1988), el profesor llega a sentir

---

<sup>2</sup> Demo, Pedro. *Conhecer e aprender: sabedoria dos limites e desafios*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

cansancio de ser profesor; impotente frente a los problemas, acaba concibiendo la enseñanza como una “misión imposible”, pensando cada vez más en abandonar la profesión (Demo, 2000; Godotti, 1994).

Aquí es importante recordar la perspectiva establecida por Paulo Freire, según la cual, en la medida en que los profesores sigan siendo oprimidos, no tendrán cómo abrir el mundo para los demás oprimidos (Freire, 1975)<sup>3</sup>.

Una de las razones, que parece justificar este tipo de comportamiento, es el hecho de que la escuela ha sido históricamente el espacio de los profesores, vistos como los únicos especialistas en educación (y por lo tanto, como poseedores de todas las respuestas). A los padres, casi siempre, les ha tocado apenas atender rápidamente los llamados de la escuela, escuchando lo que los profesores o la dirección tenían que decir sobre sus hijos (Nonato, 2000)<sup>4</sup>. “Sin embargo, el gran problema es que los profesores fueron formados en ambientes pasivos, donde el aprendizaje receptivo era una regla. Es urgente que investiguen, para reconstruir el conocimiento por experiencia propia” (Demo, 2000).

A la vez, es natural que las personas se nieguen a reconocer que ellas mismas forman parte del problema. Sin embargo, el pensamiento sistémico exige gran descentralización y aceptación de la complejidad como característica del sistema de acción, más que como producto de la perversidad o de la incompetencia de unos u otros actores. Para Perrenoud (2000), tampoco puede negarse que muchos profesores se preocupan sobre todo por encontrar un puesto de trabajo estable, y por protegerse de los alumnos con problemas, de los padres exigentes, de los directores dinámicos y de las reformas ambiciosas.

Paro (2000) considera positivo el hecho de que profesores (y educadores en general) se movilicen defendiendo sus derechos, aunque muchos sean

---

<sup>3</sup> Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Río de Janeiro: Paz e Terra, 1975.158

<sup>4</sup> Nonato, Nora Lúcia. “Condiciones para un mejor desarrollo del país em gestión escolar” en *Gestão em rede*, Brasília, nº 22, agosto del 2000

acusados de corporativismo, o de contraponerse a los intereses de los usuarios de la escuela (pero si el profesor no tuviera el coraje de defender sus propios intereses, tampoco podría luchar por los intereses de los demás).

En general, la autoridad tradicional (comúnmente llamada “autoritarismo”) es criticada, pues ya ni los alumnos ni los profesores se conforman con obedecer sólo porque la orden viene “de arriba”; ambos quieren ser consultados y convencidos. Para Perrin (citado en Perrenoud, 2001), nos encaminamos hacia un modelo de “autoridad negociada”. También Foucault (1997) destaca que, en las sociedades contemporáneas, el poder ya no es ejercido por el control directo y coercitivo, sino mediante la producción de identidades.

Sin embargo, “la transformación de un grupo de personas en un sujeto colectivo actuante no se da de forma espontánea y sin intencionalidad. Es necesaria una acción deliberada, con el objetivo de que ese grupo se constituya en realizadores e interlocutores sociales” (Silva, 2000). En este caso, se hace imprescindible promover un nuevo tipo de liderazgo basado en la capacidad de diálogo, y acompañado por una base conceptual sólida y práctica con respecto a la gestión educativa, capaz de trabajar con personas diferentes, de mediar entre avances y conflictos, facilitando la interacción entre los segmentos de la comunidad escolar y las representaciones sociales, y que, sobre todo, sepa tomar decisiones para mejorar los resultados del aprendizaje (Maranhão, 2000).

En esta nueva dirección se espera que el profesional, mediante el planeamiento y la acción participativa y colectiva, tenga conciencia crítica del trabajo que desempeña en la escuela. De hecho, la gestión de la calidad educativa sólo puede alcanzarse si se logra un compromiso real de todos los segmentos de la comunidad escolar, incluyendo a los gobernantes, los políticos, los administradores del sector público y la sociedad (Maranhão, 2000).

El debate sobre la calidad de la enseñanza es un tema central de discusión en los sistemas educativos, observándose en los sistemas escolares la tendencia a pensar que la calidad está relacionada con la eficacia, con la búsqueda de mejores rendimientos y con la pretensión de renovación cualitativa de la educación. Para Sacristán (1998), esto apunta a satisfacer criterios de calidad, y conduce inevitablemente a la revisión de los procesos pedagógicos y del funcionamiento de las instituciones escolares (resaltando una concepción de las escuelas como lugares en donde se consigue –o no – mejorar la enseñanza).

Es importante recordar que el problema de la calidad de la enseñanza fue bastante difundido en la década del setenta, visible en la búsqueda de nuevas metodologías, del desarrollo de nuevas currículas y habilidades docentes. Sin embargo, no se produjo esta mejora, a pesar de que la bibliografía presentaba fundamentos e instrumentos dirigidos a su promoción (Lück et al, 1998). Por ello, “el problema de la calidad de la enseñanza es mucho más global que específico. En efecto, no depende sólo de las acciones que privilegian una mejora en la metodología de la enseñanza, del dominio de nuevos contenidos de parte de los profesores, de su capacitación en sentido más amplio, o de la mejora en las condiciones físicas y materiales de la escuela” (Lück et al, 1998).

Si la tarea de enseñar fuese simple, alcanzaría con descomponerla en tareas más elementales, dar una respuesta óptima a cada una de ellas, y luego reunir la totalidad (como hace la NASA para construir un cohete). Pero entre el desarrollo del individuo como tal y su integración en la sociedad, entre el deseo de igualdad y el respeto por las diferencias, entre los intereses del profesor y los del alumno, entre el proyecto personal del profesor y su fidelidad al mandato recibido, existe una tensión insalvable (Morín, 2001; Perrenoud, 2001).

Al expresar el deseo de mejorar la calidad de los procesos educativos realizados en la escuela, Sacristán (1998) afirma que subyace un cambio en la estrategia política para la transformación: una limitación en las



ambiciones del cambio, y una mirada hacia adentro de lo que ya hay, para contabilizar mejor los recursos disponibles.

Existen instituciones con excelentes condiciones físicas y materiales, pero en las cuales los alumnos experimentan una formación conservadora; en otras, el trabajo consciente de profesores competentes se pierde en el conjunto de acciones pedagógicas desarticuladas; finalmente, en otras, aunque existe una propuesta pedagógica avanzada y bien articulada, ésta no logra traducirse en acciones. Estos ejemplos sugieren que, aunque el contexto educativo tenga instrumentos y condiciones para orientar una enseñanza de calidad, inexplicablemente esa calidad no se traduce en la práctica (Lück et al., 1998).

Por estas razones, para aumentar el nivel de la calidad educativa es necesario implementar cambios mucho más significativos. Y para que se produzca una verdadera transformación es fundamental entender la cultura organizacional de las escuelas. Bordignon y Gracindo (2000) consideran que, para que exista un ambiente propicio para el cambio, son imprescindibles las siguientes condiciones:

- Que la finalidad y los objetivos estén claramente definidos y sean conocidos por todos los actores del proceso;
- Que las responsabilidades y acciones de cada elemento del grupo estén claramente atribuidas por el conjunto;
- Que la dirección sea concebida como la coordinación de las alteridades, de las diferencias, entre los iguales;
- Que las personas sean consideradas ciudadanos, capaces de comprometerse y participar con autonomía;
- Que los conflictos no sean negados, sino mediados dialécticamente;
- Que la información fluya límpida y de manera transparente;
- Que se cultive el respeto profesional, por encima de toda divergencia.

No se trata simplemente de mejorar el clima de la escuela organizando “fiestitas” (aunque de hecho éstas también puedan existir, aunque como consecuencia de un conjunto de otras acciones y no como una mera

estrategia). Esencialmente, se intenta establecer un ambiente diferente, en el que a las personas les guste lo que hacen y sientan el placer de estar allí (Bordignon y Gracindo, 2000).

Sin embargo, también es importante observar la ingenuidad que resulta de equiparar a la escuela con una “gran familia”, en la que todos se aman, y en donde (con un poco de buena voluntad y sacrificio) es posible vivir en armonía y sin conflictos. Si se niegan, los conflictos prevalecerán, porque son reales y necesitan ser resueltos para que puedan ser superados (Paro, 2000).

Buscar comprender la escuela como una cultura con identidad propia supone descubrir los valores, las actitudes, las imágenes de la realidad, las manifestaciones verbales y no verbales que configuran su proceso de comunicación interna y externa (Silva, 2000).

Es importante destacar que, si no se rediscute la cultura organizacional de las escuelas, es probable que las innovaciones no se lleven a cabo o resulten ineficaces. Según Pazeto (2000), éste es el principal desafío que hoy se le impone a la gestión escolar. Sin embargo, para Alonso (1988), la acción de los gestores escolares actualmente no apunta a concretar este objetivo, sino que atiende sólo a los recursos materiales, el personal escolar en general, o a la estructura (formal e informal) de la escuela.

Además, para llevar a cabo ese desafío no alcanza con querer realizarlo, pues “...una cultura no se modifica con sólo desearlo; para ello es necesario ampliar la conciencia y la competencia técnica. Es importante reconocer que, aunque las personas deseen participar en la formulación y construcción de los destinos de una unidad social, no pueden llevar a cabo de inmediato ese objetivo; por eso, luego de manifestar interés, suelen demostrar, por medio de comportamientos evasivos, resistencia a involucrarse en las acciones necesarias para la transformación deseada” (Lück et al, 1998).

Así, es necesario entender que profesores, equipo técnico pedagógico, funcionarios, alumnos, padres y comunidad en general, o sólo forman parte del ambiente cultural: también son responsables de su construcción, al

interactuar con la escuela, redefiniendo un papel y garantizando sus resultados (Lück,).

### **1.3.1 Características del clima institucional en la gestión educativa**

Se puede entender la gestión institucional como el conjunto de procesos ligados a la gestión de los equipos directivos que implica su trabajo de conducción y orientación de las acciones de los actores institucionales. Estos procesos se dan en interrelación con: la gestión de las prácticas de los docentes fuera y dentro del aula, los estudiantes, los demás actores institucionales, la apertura del centro hacia la comunidad, las políticas educativas

De esto se deriva que conducir una institución educativa implica necesariamente atender los aspectos pedagógico-didácticos, organizacionales-administrativos y comunitarios. El eje que define estas instituciones es el pedagógico-didáctico; al respecto Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992)<sup>5</sup> expresan: *“Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional «brindar enseñanza y asegurar aprendizajes», por ello la dimensión pedagógico-didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica”*.

No obstante, las otras dimensiones de la gestión institucional no son neutras respecto a la pedagógica-didáctica. Esto significa que según cómo está organizada y administrada la institución ello optimizará u obstaculizará los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Por otra parte, las relaciones del centro con la comunidad favorecen o dificultan el cumplimiento de sus objetivos específicos.

---

<sup>5</sup> Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Bs. As.

La gestión de los centros educativos es altamente compleja, abarcando ciertos aspectos que, según cómo se manifiesten y se procesen por sus autores, determinarán sus características.

Entre ellos se destacan: la conducción pedagógica, el clima institucional, los proyectos consensuados que perfilan metas comunes y los espacios de trabajo entre los docentes que posibilitan su desarrollo profesional en tanto desarrollan coordinadamente el currículo.

### **Conducción pedagógica**

La conducción pedagógica de una escuela hace referencia al modo como el currículo de carácter oficial se concreta en una determinada institución con su propia cultura y contexto territorial; cómo se organiza en el contexto de un centro y cómo ese documento se hace realidad en los procesos diarios de enseñanza y de aprendizaje que tienen lugar entre los actores de la Institución (currículo en acción).

La conducción pedagógica refiere pues a la gestión curricular, esto es, la gestión de los aprendizajes, eje sustantivo del centro educativo como institución que debe ser toda ella un espacio provocador de aprendizajes. Esta conducción pedagógica debe ser asumida por los actores adultos de la institución aunque cumpliendo roles diferentes.

Tradicionalmente se ha localizado lo pedagógico exclusivamente en el aula; hoy día este concepto se ha cuestionado y revisado. Es en este sentido que el director aparece en este enfoque como una figura clave como conductor y articulador de las prácticas para que ellas estén orientadas hacia las metas (de corto, mediano y largo alcance) establecidas de manera consensuada.

Quizás se podría aventurar decir que nunca como en la actualidad se ha revalorizado tanto la figura de aquellos que desempeñan las tareas de conducción de las instituciones educativas. Esto se traduce en:

- La atención que presta a los directivos la bibliografía especializada,
- La preocupación creciente por su capacitación,

- Las competencias requeridas para el acceso al cargo,
- El reconocimiento de mayores espacios de autonomía desde los discursos tanto académicos como oficiales.

Vandenberghe, R.(1989)<sup>6</sup> caracteriza los directores efectivos como aquellos que: poseen una visión clara sobre las metas a conseguir; trasladan de manera formal (documento) e informal (conversaciones) a los docentes sus expectativas de modo que éstos las conocen y las pueden traducir en actividades diarias; establecen un ambiente de apoyo utilizando materiales, dinero, planificaciones, elogios, talleres, conferencias etc., de manera selectiva para apoyar un ambiente que potencialice la efectividad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y, acompañen el trabajo de los docentes, van a las aulas, están visibles y los profesores saben que pueden pedirles consejos.

Resumiendo, un director efectivo es miembro de grupos de trabajo, brinda apoyos específicos y crea oportunidades para el aprendizaje continuo. Hablar de modalidades de gestión hace referencia al cómo se realiza la conducción. Este tema ha sido objeto de múltiples estudios ya que lo que el director hace y cómo lo hace es estratégico para la organización institucional por lo cual su análisis es un referente obligatorio en los trabajos que investigan esta temática. En este sentido diversos autores han clasificado “estilos de director”.

### **Clima institucional y las relaciones interpersonales en la escuela**

El clima institucional es un concepto amplio que da cuenta de los modos de relación, de distribución de roles, de promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.

Darío Rodríguez (1995), citado en el trabajo del Proyecto ME.CA.E.P. (1999) expresa que el clima institucional “*es un concepto descriptivo que*

---

<sup>6</sup> Vandenberghe, R. *The Principal and school improvement*. Center for Educational Policy and Innovation. K. U. Leuven. Belgium. Material fotocopiado entregado en el Seminario “Principios y Métodos de la Innovación Educativa” de la Maestría en Educación. Universidad Católica del Uruguay. 1989

*está referido a aspectos de la vida escolar difusos, intangibles, vivenciables más que medibles*". Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es "vivido" por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución.

No es fácil visualizar el clima institucional de los colegios. Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros.

Las relaciones personales y el clima institucional se afectan recíprocamente: un clima institucional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima. Asimismo, el tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima institucional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes.

La participación es otro componente importante del clima institucional. Es definida por Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Agüerrondo, I. (1992:104)<sup>7</sup> desde la perspectiva del análisis institucional como: *"el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público"*

La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en: Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento y los derechos y obligaciones a los que están

---

<sup>7</sup> Op.Cit.

sujetos; comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto lo cual supone la colaboración en tareas institucionales elaborando un orden para su efectivización, y contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático.

Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión.

Para los actores técnicos de la institución la participación recae fundamentalmente en el Involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes. La participación debe incorporar asimismo a los estudiantes y a los padres.

“El hombre es sujeto y a la vez objeto de las relaciones humanas, porque dado a su propia naturaleza es eminentemente gregario, es decir que vive en sociedad, no puede desligarse de los demás ni del constante interactuar con los seres que lo rodean. El hombre es también vital desde el punto de vista biológico y anímico, además es un ser histórico y cultural porque es capaz de transformar el medio ambiente en que se desarrolla y deja huella a su paso por el espacio y el tiempo en que se desarrolla.”(Mendoza Huerta, J).

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Con el objeto de resaltar la importancia de las relaciones humanas, en el presente trabajo, trataré de bosquejar su presencia a través de la historia. En la época primitiva, se han dado interacciones humanas, aunque sean rudimentarias, de esas épocas datan las pinturas rupestres, a través de las cuales podemos reconstruir la manifestación de las relaciones humanas. A demás el hombre desde que es hombre busco satisfacer sus necesidades

vitales para lo cual debió administrar los recursos para subsistir surgiendo desde ya los antecedentes históricos de la administración.

Cuando las personas se percatan que no pueden satisfacer sus necesidades personales y sociales por si solas y requieren de la participación de otros, surgen las organizaciones, concepto que fue reconocido y elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabuconodosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante un salario.

“La organización es un grupo humano integrado por personas que trabajan juntas en una tarea en común, es especializada y se define por su tarea. Su orientación viene desde atrás y contiene los rasgos de lo que se va a lograr en el futuro. Existe para hacer productivo los conocimientos y debe de estar precedida de planificación, que no es otra cosa que la prevención de lo futuro que se espera lograr” (Guillermo Sánchez Moreno)

Es en las organizaciones donde surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador y/o director obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

En las organizaciones la administración era el rango del poder, el jefe era el responsable de sus subalternos. Hacia la década de los 50 se vinculó la administración con el rendimiento y el jefe era el responsable del rendimiento de la persona. Actualmente se piensa que el jefe es el responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento; que se convierte en el recurso principal.

Fue en el imperio japonés, en donde el comandante Sun Tsu primer autor de estrategia militar de la historia) reconoció en su obra “El Arte de la Guerra” la necesidad de planear, dirigir y controlar. Esto es una premisa



importante ahora para realizar la gestión educativa por otro lado, aproximadamente, en el año 400 a.C., Ciro “el grande de Persia” reconoció la necesidad de las relaciones humanas y el estudio de los materiales para hacer más eficiente el trabajo entre las personas.

En este contexto podemos decir que la gestión como “el conjunto de servicios dentro de las organizaciones; lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación importante” (Gestión Educativa 2002)

Así, la gestión como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos, principios, etc. Inherentes al funcionamiento de las entidades.”(ALVARADO OYARCE, 2000) debe ser planificada, debiendo prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorando y pensando en realidades educativas concretas.

Para ello el proceso de comunicación es: "El elemento que hace posible cualquier forma de trabajo. Sin ella no existe la menor comprensión, ni coordinación de esfuerzos, ni dirección, ni control. Así, la comunicación supone algo más que un mero documento escrito o una orden verbal.(MONROE, Alan).

En nuestro País, la convivencia es un objetivo específico y fundamental de todo el proceso educativo que conlleva actitudes y comportamientos respetuosos, positivos y de consenso por parte de todos los sectores de la comunidad escolar. Su finalidad es la formación para una vida social adulta y la mejorar del clima escolar. Sin embargo últimamente las convivencias y relaciones humanas entre los agentes educativos no han sido muy buenas en algunos centros educativos lo que ha llegado a favorecer en algunas instituciones educativas o dificultar el proceso educativo.

La educación de la tolerancia, de la participación, de la solidaridad, de la integración, de la armonía y, por qué no de la felicidad compartida, única forma de felicidad humana. Deberían de ocupar una de las prioridades importantes en el proceso de enseñanza. Si embargo en el ámbito

educativo se aprecia que los estudiantes no cuentan con verdadera democracia pues se encuentran limitados por los bajos ingresos económicos de sus padres y es que la pobreza es lo que predomina en nuestro país y nuestros escolares no cuentan con lo necesario para poder estudiar en igualdad de condiciones con otros alumnos de colegios particulares.

Existe una diferencia entre la educación estatal y la educación que brindan los colegios particulares desde los horarios de trabajo, material didáctico, infraestructura, personal docente capacitado, participación de los padres de familia, y organización y dirección de las instituciones educativas.

En las instituciones educativas particulares, sus docentes son mejor pagados que en las instituciones estatales. Esto motiva a que se creen diferencias entre los docentes, quienes a pesar de haber recibido una misma formación pedagógica se ven marcados por las diferencias de sueldos, de condiciones de trabajo y por ende, a que las relaciones entre instituciones educativas y docentes no sean las más adecuadas.

Por otro lado entre los estudiantes se marcan también las diferencias propiciándose relaciones entre compañeros de su misma condición y nivel social Y creándose en otras circunstancias enfrentamientos entre ellos. Esto nos puede dar una visión clara que las relaciones interpersonales entre los centros educativos está bien marcado por las diferencias de ser instituciones educativas Nacionales o particulares. En suma, se aprecia que en nuestro País no se da una democracia en el aspecto educativo porque existen diferencias. Aún más entre los mismos colegios estatales, entre los que se encuentran en la ciudad y los que se encuentran ubicados en la sierra o selva del Perú los cuales en muchas circunstancias no cuentan con las condiciones mínimas para estudiar.

### **Proyectos educativos institucionales en la escuela**

Existen múltiples maneras de denominar y definir a los proyectos educativos emanados de las instituciones de enseñanza en la literatura de

gestión institucional actual. No importa tanto la designación que los diferentes autores le dan como la comprensión de los mismos como instrumentos cuya finalidad es guiar y comprometer a sus actores en la búsqueda de la institución educativa a la que aspiran.

Las características de estos proyectos son: Estar en permanente elaboración, no llegando nunca a ser un producto terminado por estar sometido necesariamente a procesos de evaluación y retroalimentación para responder a las nuevas situaciones; generar identidad a la institución en tanto sus elaboraciones demandan conocer quiénes son (diagnóstico) y saber qué quieren ser (imagen-objetivo); favorecer la participación de los actores generando compromiso ante la realización de actividades; orientar y justificar acciones y decisiones. Favorecer las relaciones interpersonales al generar las condiciones para el trabajo en equipo; potenciar el desarrollo profesional de los actores que son estimulados a nuevas respuestas ante las diferentes demandas.

Ser herramientas facilitadoras para la innovación y el mejoramiento institucional. Servir de puente entre la teoría y la práctica, potencializar el estilo comunitario y el sentido de pertenencia.

Estos proyectos no implican solamente un documento formal ya que éste no tiene sentido si no se implementa en un conjunto de actividades para el logro de metas comunes. Proyectos que queden como meras tareas administrativas no originan ningún cambio en las rutinas de las prácticas, tanto de gestión como de aula. En cambio, cuando el trabajo de directores y profesores no es fruto de acciones reactivas ya que se trabaja en equipo, con planificaciones anticipadas, sus actores están trabajando en proyectos. Esta modalidad de trabajo intencionada posibilita efectivamente lograr producciones concretas.

Trabajar en proyectos viabiliza que las actividades cotidianas funcionen de manera muy “engranada”, donde cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace.

### **Espacios de trabajo entre docentes**

En nuestras instituciones en el Perú se ha ido conformando una cultura de trabajo aislado. Este aislamiento se da tanto entre el aula y la gestión

(sentido vertical) como entre los docentes de una misma institución (sentido horizontal). Las razones de este fenómeno son de diversa índole, entre las que pueden mencionarse: la estructura curricular; la desconcentración de los profesores trabajando en varios colegios; los bajos salarios que incentivan el multiempleo y el trabajo en instituciones privadas, la falta de espacios de trabajo común remunerados y la formación de grado que no incentiva el trabajo interdisciplinario.

Lo antedicho significa que es necesario comenzar a revertir esta situación desde diferentes innovaciones, tanto curriculares como organizativas. La necesidad de creación de espacios para el trabajo entre los docentes se fundamenta en la necesidad de contar con un ámbito en el cual los actores pedagógicos:

- Desarrollen un equipo de trabajo de discusión técnico-pedagógico
- Circulen la información
- Posibiliten el desarrollo del currículo
- Diagnostiquen, planifiquen, implementen y evalúen su trabajo con los estudiantes
- Unifiquen criterios y actividades
- Realicen orientación, apoyo y seguimiento de los jóvenes
- Estudien casos individuales
- Den cuenta de lo actuado a sus colegas
- Se desarrollen profesionalmente
- Realicen coordinaciones en el ámbito disciplinar e interdisciplinar
- Realicen coordinaciones institucionales e interinstitucionales

Estos espacios se deben constituir en un ámbito propicio para la comunicación de información. Las diferentes estrategias que los directores habitualmente emplean (avisos en cartelera, comunicaciones escritas dejadas en sala de docentes, comunicación verbal realizada por adscriptos, etc.) no resultan eficaces en muchos casos. Es que esta situación da cuenta de una cultura de trabajo individual en el que el único espacio considerado para el aprendizaje es el aula. Por el contrario, cuando la comunicación se socializa puede ser analizada, criticada y enriquecida

siendo un vehículo fundamental para la participación de los profesores en el quehacer institucional.

Por otra parte, estos espacios deberán posibilitar el desarrollo profesional de los docentes. ¿Qué se entiende por un profesional de la educación? Según Carr, W. y Kemmis, S. (1988)<sup>8</sup> los requisitos para que una ocupación pueda ser considerada profesional son:

- a) Que los métodos y procedimientos empleados por los miembros de una profesión deriven de investigaciones y conocimientos teóricos. Esto es, un determinado cuerpo de conocimientos formales;
- b) Que exista subordinación del profesional al interés de su cliente, y
- c) Una reconocida autonomía en el trabajo.

Estos requisitos se encuentran fuertemente relacionados. Si un profesional exige autonomía es porque se considera depositario de conocimientos y competencias específicos que le otorgan la autonomía de juicio sobre una realidad determinada. Esto significa que es capaz de argumentar, así como aportar evidencias que respalden y justifiquen el porqué de las decisiones tomadas. Por lo expuesto, ser un profesional no se improvisa, se aprende. Y este aprendizaje debe estar enriqueciéndose continuamente ya que la autonomía de juicio no es algo estático que se adquiere de una vez para siempre. La autonomía exige formación permanente. De lo expresado se infiere la importancia que tiene para los educadores desarrollarse profesionalmente y tener espacios para ello.

Los profesores pueden ser aplicadores del currículo establecido o activos profesionales en el desarrollo curricular, en tanto toman decisiones para contextualizar los currículos a la realidad concreta de sus aulas. Cuando este trabajo se realiza en un marco de acuerdos y negociaciones entre los actores de la institución se logra compartir experiencias y enriquecer el discurso pedagógico. La capacidad de desarrollar el currículo se explicita

---

<sup>8</sup> Carr, W. y Kemmis, S. (1988). *Teoría Crítica de la Enseñanza*. Madrid. Martínez Roca

en actividades como: diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el trabajo con los estudiantes entre docentes del mismo nivel y asignaturas y entre niveles y asignaturas diferentes. Esta situación evidencia pérdida de temores a mostrar lo que se hace porque a la vez se aumenta la confianza en la retroalimentación y no en la crítica destructiva. A su vez, posibilita que los docentes realicen la gestión del control profesional, uno de los requisitos para la construcción de comunidades educativas.

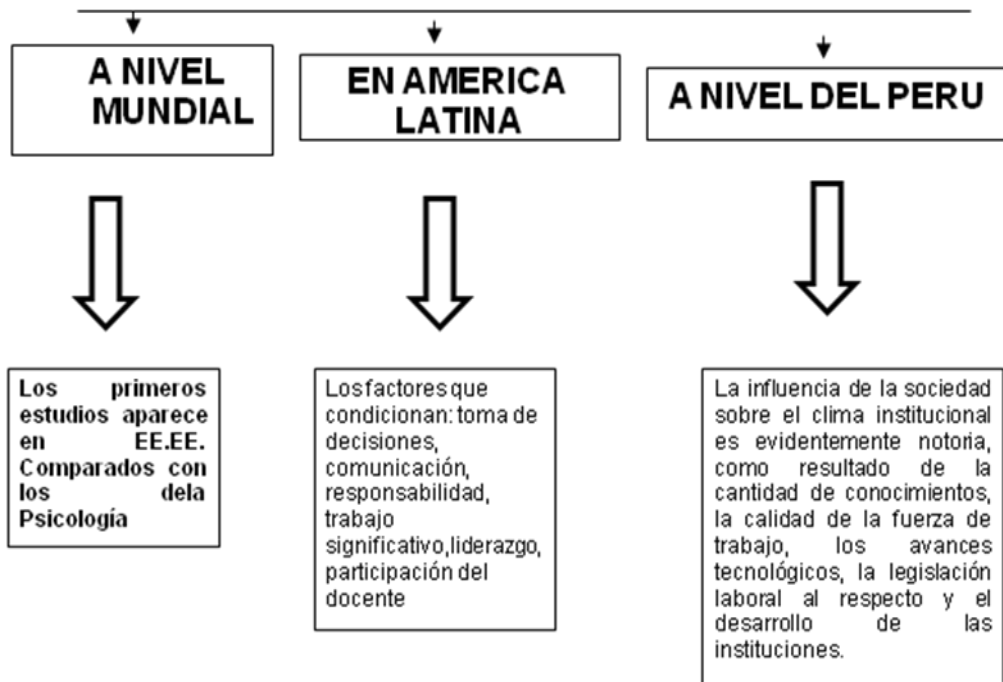
Es posible que estos cambios organizativos pongan en marcha el cambio de una cultura de trabajo aislado por un trabajo coordinado y comprometido de sus actores, único camino que transita hacia la conformación de una comunidad educativa, en el sentido de Neto, A.F. y García, S. (1987:9)<sup>9</sup> cuando expresan que: *“Siempre que en un determinado espacio geográfico los individuos se conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus problemas, y ponen en común sus recursos para resolverlos, podemos afirmar seguramente que ahí existe una comunidad.”*

---

<sup>9</sup> En : Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992) *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Troquel. Bs. As.

# EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL PERU Y AMERICA LATINA

---



---

## 1.4 Metodología empleada en la investigación

El presente trabajo de investigación tuvo como punto de partida la observación y el análisis y posteriormente una encuesta, entrevista. El presente trabajo de investigación es de naturaleza cualitativa, y se trata de un estudio de una institución educativa, a través de la identificación de una muestra.

La recolección de datos se realizó mediante técnicas e instrumentos, como cuestionarios, guías de observación, entrevistas y diálogo. Para llevar a cabo este proyecto se conversó con todo el personal de la institución quienes eran conscientes de la problemática existente, por lo que mostraron su disposición y apoyo para el logro eficaz de los objetivos propuestos.

Terminando la recolección de los datos se procedió procesar y analizar para la verificación de los resultados y de esta forma elaborar los cuadros estadísticos con las respuestas obtenidas.

En el trabajo de investigación para la recolección de datos se empleó métodos analíticos, sintéticos, históricos.

Los **métodos** utilizados en el desarrollo de los capítulos planteados en la investigación teórica son.

**El método histórico**, nos permite vincular el conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación para lo cual se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, en la determinación de las tendencias históricas sobre la gestión educativa y el clima institucional.

**El Método análisis-síntesis**, por el cual se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas.

Los métodos empíricos, que son técnicas que consisten en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; expresados en los instrumentos de observación como son entrevistas a los docentes, encuestas a docentes y estudiantes, así como la técnica cualitativa de diálogo, para la identificación de los elementos que determinen la aplicabilidad de la propuesta que realizamos en el diagnóstico.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que tienen cierta relación con el contenido del tema estudiado, estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma.

Maritza Marcela MAMANI ANDRADE (2006) “Clima Institucional y su influencia en la motivación de logro profesional de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil” de Tacna, en el año 2006” llegó a la conclusiones :

- El Clima Institucional del Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil”, se caracteriza por ser negativo, debido a los conflictos entre docentes y administrativos, así como los conflictos con los directivos de la institución. Estos conflictos se deben prioritariamente a los sistemas de control, la falta de oportunidades para la autorrealización y la falta de compromiso organizacional.
- La Motivación de Logro Profesional en los alumnos del Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil” es bajo, es decir, que no se sienten motivados por la falta de esfuerzo, el bajo interés por sus estudios y la poca predisposición para estudiar.
- Existe una relación directa entre, el Clima Institucional negativo que presenta el Instituto Superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzáles Vigil” y la baja Motivación de Logro Profesional de los estudiantes.
- Los estudiantes perciben que entre los docentes, administrativos y directivos existen conflictos que complican el desenvolvimiento de las actividades académicas

Luis Felipe Rentería Ramírez y Néstor Gerardo Quintero Romero (2009), “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de la ciudad de

Bolívar, en la jornada de la mañana”, los cuales llegaron a la conclusión: Estamos convencidos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

## 2.2. Planeamiento estratégico

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

El planeamiento estratégico implica un profundo conocimiento del contexto interno y externo. Le interesa por una parte el posicionamiento y la pertinencia institucional. No basta saber lo bueno y lo malo que está pasando dentro de la institución sino que importa lo que sucede fuera de ella, lo que se requiere de ella y las explicaciones de las causas de todas esas situaciones.

El planeamiento estratégico no se queda en el diseño de un plan, sino que avanza hacia la gestión del mismo. Considera previamente todos los imponderables que pudieran surgir, las influencias del contexto y de los condicionantes, las fuerzas que interactúan en su seno, los apoyos y los

rechazos, las dificultades y las oportunidades y visualiza la mejor manera de construir las viabilidades que hagan posible el éxito del camino elegido, expresado a través de la misión, la visión y las estrategias.

Arguín (1993), señala que es el proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implementación.

Para Manes (1999), es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”.

Navarro, (2002: 3) dice que es el “proceso de planificación y gestión por medio del cual se toman, en forma democrática, comprometida y participativa, decisiones para la acción, en función de la imagen objetivo, la visión y la misión institucional en el marco de una estrategia global, considerando objetivos, metas, acciones, recursos y medios y el contexto interno y externo”.

### **2.2.1. Características del planeamiento estratégico:**

- Se aplica en contextos complejos, conflictivos, turbulentos, inestables, inciertos, tensionantes, debido a que ya no es posible pensar que las realidades son estables y que se mantienen así por muchos años.
- Atiende los contextos internos y externos y sus condicionantes, los posibles cambios y su evolución (tendencias y escenarios), considerando que las influencias del entorno y sus múltiples

realidades y escenarios, condicionan, no sólo a la sociedad, sino también a las instituciones.

- Analiza la trayectoria, la filosofía y los valores, porque es sabido que cada institución es lo que es en función de lo realizado, de las particularidades e intereses de sus actores institucionales y de los valores que priman en ella.
- Planifica internamente en la acción, dentro de la situación ya que es fundamentalmente operativo. Establece e importa el “hacer”. Expresa la voluntad de hacer, debido a que no es un planeamiento que se queda en el diseño sino que avanza hacia la ejecución y gestión de la planificación.
- Es descentralizado, flexible, dinámico, abierto, sinérgico, ya que como toda planificación debe tener la suficiente flexibilidad, incorporando, no sólo la cúpula, en los procesos, sino también la base, de manera tal de concentrar las fuerzas en una sinergia superadora.
- Identifica la visión, misión, estrategias, tácticas, objetivos, proyectos, porque tiene en claro a dónde quiere ir, cuál es su rumbo y su meta final.
- Es democrático, condicionado por las situaciones internas y externas y las viabilidades, debido a que intervienen la mayor cantidad de actores institucionales, actuando a partir de conocimientos con base científica, de tal suerte, que esos saberes sustentan fundadamente los cambios requeridos.
- Atiende el interjuego de roles y el clima institucional: aliados, adversarios, boicoteadores, apoyos, oponentes, para lograr los consensos, las confrontaciones, las negociaciones, los acuerdos o concertaciones.

- Los recursos son muy limitados y se construyen, se parte de la idea de que no todo es dado, sino que hay que construir la viabilidad económica, técnica, legal, política, social, etc.

### 2.2.2 Componentes principales del planeamiento estratégico

Entre los componentes que se introducen con fuerza en el planeamiento estratégico figuran el contexto, las viabilidades, los condicionantes, los escenarios actuales y tendenciales, el FODA, la misión, la visión, las estrategias y ejes estratégicos, la imagen objetivo, los criterios, las fuerzas interactuantes, los objetivos, las metas que llevan a los proyectos, a los programas y al plan.

- **El contexto:** es el entorno, la realidad del medio externo e interno.
- **Los condicionantes:** son las influencias determinantes desde adentro y desde afuera de la organización, sobre el planeamiento y la institución.
- **Los escenarios:** son la visualización de la realidad actual y en el caso de ser tendenciales son la forma como se percibe el futuro institucional deseado en un tiempo determinado.
- **El FODA:** es el análisis de la fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externa.
- **La visión:** es la apreciación deseable, posible, realista y creíble de lo que debería ser la institución determinada.

### 2.2.3 Principios de la planeación<sup>10</sup>

#### Principios de la precisión:

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cabe destacar que siempre habrá algo que no pueda planearse en detalle pero cuanto mejor se fijen los planes, será menor ese campo de

---

<sup>10</sup> REYES Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN MODERNA. México, Limusa, 1992, p.p. 246 - 248.

lo eventual, los planes son el soporte sobre el cual se pueden calcular las adaptaciones futuras.

#### **Principio de la flexibilidad:**

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, por las circunstancias que hayan variado después de la previsión, para que pueda amoldarse a cambios y acciones.

#### ***Principio de unidad de dirección:***

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la institución deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general.

#### **Principio de la consistencia:**

Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades a fin de lograr con eficiencia los objetivos.

#### **Principio de rentabilidad:**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios, que se esperan, con respecto a los costos que exige, definido previamente esto último y el valor de los resultados que se obtendrán en forma cualitativa.

#### **Principio de la participación:**

Todo plan debe conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

## **2.2.4 Clasificación de los tipos de planes por su contenido<sup>11</sup>**

**1. Planes estratégicos**, son a largo plazo y comprenden:

a) Objetivos y Tareas, incluyen la razón de ser o tarea general (misión) así como los objetivos de una organización. Los generales están incluidos en su escritura constitutiva o en sus estatutos, por los que los objetivos generales se traducen en planes específicos para conducir las operaciones.

b) Estrategias. Son planes que incluyen la forma de alcanzar los objetivos. Deben considerar que tipo de planes son los más útiles, el grado en que la planeación será más provechosa, considerando también los procedimientos necesarios para adoptar las decisiones. Estos planes están sujetos a cambios en respuesta a lo que se espera que la competencia haga o deje de hacer.

**2. Planes permanentes:**

a) Políticas. Son declaraciones amplias y generales sobre acciones esperadas y que sirven como guías para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

b) Procedimientos. Es el establecimiento de determinados pasos en una secuencia dada, para que el trabajo se haga con precisión. Estos deben ser diseñados para asegurar que la información requerida fluya a las personas que necesiten esos datos y que cada uno de los involucrados en el proceso entienda qué es lo que debe hacer con ellos en cada situación.

c) Reglas y reglamentos. Plan que detalle específicamente lo que el personal puede y no puede hacer bajo un determinado conjunto de circunstancias.

---

<sup>11</sup> JACOB Cerecedo, Abigail y ESCOBEDO Escobedo, Carlos. ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD. México, IPN. 1994. pp. 80 -81.

### **3. Planes de un solo uso:**

a) Programas. Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas y asignaciones de trabajo, así como de los recursos financieros, físicos y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de ese tipo de plan está en su objetivo, que por lo general está sobre una base de tiempos requeridos (compromisos calendarizados) e incluye una dosificación de los recursos de acuerdo con el avance que se vaya observando en el programa.

b) Proyectos. A veces, los segmentos individuales de un programa general están relativamente separados y definidos, de manera que pueden planearse y ejecutarse como proyectos distintos y hasta independientes. La planeación de proyectos es un tipo de planeación flexible que puede adaptarse a una gran variedad de situaciones.

c) Presupuestos. Es un plan o pronóstico detallado de los resultados esperados de un programa de operaciones. Se basa en expectativas de alta eficiencia operativa. La planeación busca coordinar desde los aspectos generales, hasta los particulares de cualquier organización, ello considera todo tipo de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente, dejando en claro lo que se espera alcanzar a través de las políticas, procedimientos, reglas y reglamentos los cuales, se verán ejecutados por programas y proyectos detallando los recursos para su implantación y los resultados que se logran.

## **2.3 La Gestión y la Planeación Educativa**

Al estudiar los escritos de Philip Coombs, relacionados con los procesos de planeación educativa desde sus orígenes, nos muestran un panorama general de los elementos que impulsaron al mundo para llevar a cabo un cambio radical, los cuales repercutieron en el desarrollo económico y social a nivel mundial.



En un afán de transformar a la sociedad y prepararla para estar acorde a las necesidades del contexto en que se desenvuelve, el aspecto educativo adquiere importancia en ese proceso de cambio.

La planeación educativa no es nueva en el mundo, puesto que existe desde hace 2500 años prueba de ello son los trabajos realizados por Jenofonte su “Constitución lacademónica”, posteriormente Platón con “La República”. En esa época ya se vislumbraba la funcionalidad de este proceso. Sin embargo, los primeros intentos de planeación educativa, de manera más formal, se elaboran en 1923 con un primer plan denominado “Plan de Cinco Años de la Unión Soviética”, el cual indicaba que la planeación educativa era determinante para lograr avances sustantivos que se vieran reflejados en los cambios que la sociedad estaba manifestando. Convirtiendo así a la Ex Unión Soviética en una de las naciones más avanzadas.

En los años 20’s y hasta el inicio de la Segunda Guerra Mundial, la planeación era parte del trabajo que realizaba un administrador educativo, pero a medida de que las instituciones se incrementaron, la planeación educativa adquiere una posición importante, aun cuando los enfoques no especificaran claramente los objetivos de la educación, ni la repercusión de los mismos en los estudiantes y en la sociedad puesto que sus perspectivas eran de poco alcance. Además, se realizaba una planeación fragmentaria, desintegrada y estática; pues sus modelos educativos, no observaban variaciones significativas que denotaran estar al tanto de los cambios generados.

De 1945 a 1960, el mundo sufre una transformación drástica, cuya tendencia es hacia lo científico y lo técnico, provocando mayor movilidad en los ámbitos económicos, demográficos, políticos y culturales; razón que exigía, a partir de ese momento, tareas importantes en la educación; hablando a grosso modo, debido al período de posguerra y la necesidad de reconstruir la economía mundial, la planeación educativa experimentaba notables cambios, que ubicaríamos de acuerdo con

Coombs en cuatro fases: a) Reconstrucción del sistema educativo b) Preparación de mano de obra calificada c) La expansión y d) La innovación. A pesar de que en la actualidad es difícil la innovación en los países en vías de desarrollo, a diferencia de los industrializados, se sigue considerando como una fase vigente.

Aunque los métodos de planeación prevalecientes adolecían de buenas estrategias, en su formulación y aplicación se conseguían cosas positivas; como el hecho de sensibilizar a las autoridades para darle mayor importancia a la educación. Para proseguir con una planeación de vanguardia, se requerían proyectos y programas más amplios y con perspectivas a corto, mediano y largo plazo, que se integraran a los planes de desarrollo económico y social; siendo estas consideraciones un mecanismo viable para insertarse en el concierto de las naciones de su tiempo, donde el crecimiento económico era el móvil principal del desarrollo global de todos los países industrializados.

En la década de los 60's la planeación educativa tuvo avances sustantivos basados en la investigación y el diagnóstico, que aclaraban los problemas como: El entrenamiento del personal que habría de aplicar los resultados de la investigación y metodología a situaciones prácticas y la creación y adaptación de dispositivos de organización y administración que permitieran su funcionamiento.

Ante los cambios suscitados a nivel mundial en el campo económico, cada vez se van interrelacionando las diversas economías, que obligan a las naciones más atrasadas a aceptar esquemas que prevalecen en los países hegemónicos, pero a la vez no logran estar a ese nivel; similar es la planeación educativa en América Latina, la cual se implementó con la adopción de modelos externos con la idea de reforzar el desarrollo económico y social de los países latinos, estructurando organismos de planeación nacional y planes de desarrollo que involucraran al sector educativo y definen objetivos y metas cuantitativas y financieras, para incluirlos en un plan global o sectorial que reorientará el rumbo de la educación en los países en vías de desarrollo de América Latina.

### **2.3.1 Fundamentos de la Planeación Educativa**

Las políticas educativas esencialmente son directrices que señalan los gobiernos para el sector educativo, es decir: los criterios y orientación que deben inspirar los fines, la estructura, la organización, los contenidos, la generalización, la duración, la formación de docentes, el financiamiento del sistema educativo que están contemplados jurídicamente.

Las organizaciones intergubernamentales definen y orientan los senderos que ha de seguir la planeación educativa, a través de resoluciones aprobadas por ministerios de educación. Las políticas educativas son influenciadas por las sociedades en que se desarrollan según su pensamiento histórico, así como por las necesidades o aspiraciones de cada época, generando modelos educativos.

Un modelo educativo tiene la función de orientar la tarea educativa, señala lo que es necesario fortalecer y cambiar, nos indica formas de concebir nuestra realidad cotidiana y maneras de enfrentar y resolver problemas. No existe un modelo perfecto ni universal para una institución o sociedad.

La adaptación de modelos educativos enriquece las teorías pedagógicas y las políticas educativas, con relación al tipo de hombre que se pretende formar. “En el sector educativo, la inconformidad es una actitud crítica ante las carencias e insuficiencias respecto a los conocimientos, habilidades y valores que deben ser aprendidos para satisfacer las necesidades sociales”. Por ello las políticas educativas deben promover la participación activa de todos los actores en el proceso educativo.

En nuestra perspectiva las políticas educativas son principios, objetos y fines que dirigen la labor educativa a nivel estatal y nacional para determinar el tipo de nación y ciudadanos que se requieren. Estas determinadas por el momento histórico de cada gobierno o país.

## **2.4 Teorías sobre el Planeamiento Estratégico**

Planear es una de las actividades características del mundo contemporáneo. Debido a los cambios vertiginosos que se presentan en las estructuras económica, política y social. Aunado a ello los avances científicos y tecnológicos son elementos que revolucionan el devenir de la naturaleza humana, acciones que han hecho de la planeación tanto en empresas particulares como en entidades gubernamentales una actividad determinante e imprescindible a través de la cual se pretende analizar la realidad presente de la organización, para posteriormente diseñar escenarios futuros con los que se busca finalmente la eficiencia y optimización de tiempo y recursos. La planeación, primer paso del proceso administrativo es una actividad permanente y por tanto dinámica, que tiene una estrecha relación con previsión, entendida como el acto de examinar el futuro para diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos que fueron predeterminados.

De acuerdo con Isaías Álvarez, es posible detectar por lo menos cuatro corrientes importantes en las teorías de planeación.

1. Administrativa
2. Sistemas
3. Del cambio o de desarrollo
4. Prospectiva o de innovación

### **2.4.1 La planeación desde la perspectiva administrativa**

Es quizá la más antigua, surge de la teoría clásica sobre el proceso administrativo. Una característica de esta corriente consiste en separar la elaboración de planes de su ejecución y atribuir ambas funciones al administrador de una institución.

Henry Fayol, industrial francés iniciador de la teoría administrativa moderna. Advirtió la inmensa necesidad de la enseñanza de la

administración. Formuló este proceso. Define a la planeación como “el proceso de estimar el futuro y preparar provisiones para él.”

Fayol, da universalidad al proceso administrativo, haciendo aplicables sus normas y reglas técnicas a cualquier organización. Al respecto William H. Newman, considera que los sectores de la tarea administrativa son: organización, relaciones humanas, planeación, dirección, evaluación y control. Manifiesta que entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de la toma de decisiones. Identificándolas como: el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir.

Al respecto Roger A. Kaufman enuncia lo siguiente al analizar los elementos que integran un plan “La planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar “a donde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz.

Frederick W. Taylor hizo importantes contribuciones a la administración científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia y la obtención de la máxima producción.

Con el surgimiento del management científico, el objetivo principal de la administración era conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para los trabajadores, demostrando una científicidad, sólidamente fundamentada en leyes, reglas y principios claramente definidos<sup>8</sup>:

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía, en lugar de discordia en la acción del grupo.

3. Lograr cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la producción máxima.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

El management científico tuvo como base la firme convicción de que los verdaderos intereses tanto del empresario como del trabajador tendrían que ser los mismos, es decir, que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado, creando así una relación inversamente proporcional; con la finalidad de que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, a través de que las dos partes desarrollen sus actividades armónicamente como resultado del esfuerzo decidido por ambos para rendir diariamente al máximo de sus posibilidades. Dejando al trabajador la responsabilidad de hacer su tarea según su mejor criterio.

Es entonces que las instituciones educativas de esa época, reconocieron la necesidad de brindar entrenamiento en las habilidades empresarias básicas, e introdujeron la educación empresarial en sus planes de estudio a través de diseños curriculares que apoyaran a la industria y a los avances tecnológicos, Es innegable la influencia la producción en los diseños curriculares, situación que a través del desarrollo histórico, hace necesario retomar un enfoque con tendencia al desarrollo humano.

#### **2.4.2 La Planeación y la Teoría de Sistemas**

La Teoría General de Sistemas tiene su origen en el año de 1951 cuando Ludwing Von Bertalanffy inicia con una ruptura del paradigma de la ciencia clásica, al respecto Maldonado y González Reynoso señala, que la teoría de sistemas, pretende ser una orientación trascendente del pensamiento científico si aplicáramos el paradigma de Khun sobre las revoluciones científicas. Hay que señalar que la teoría de sistemas es una nueva revolución científica. Para Khun la historia de la ciencia está

constituida por períodos que se adhieren a una tradición, y que esporádicamente concluyen a un período dado.

Partiendo de los fundamentos expuestos por Bertalanffy y su seguidor Kenneth Boulding identifican a la teoría general de sistemas como el elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de Jhon Dewey sobre la estructura del cerebro humano y de Clay Tomas Whitehead, sobre los sistemas de planeación estratégica. Surgió una forma peculiar de, entender la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Bertalanffy define la teoría de sistemas como un complejo de elementos interactuantes y teniendo en su sentido amplio, carácter de ciencia básica, existiendo una correlación en ciencias aplicadas, lo que a veces llama ciencia de sistemas en sí. Bertalanffy marca tres campos para el desarrollo de la teoría de sistemas: a) Ingeniería de sistemas (concepción, planteamiento y evaluación). b) La investigación de operaciones (control de sistemas existentes). c) Ingeniería humana (es la adaptación de sistemas y especialmente máquinas).

Bertalanffy, precisa que, “En suma la teoría general de sistemas es por tanto, la exploración científica de todos y totalidades que no hace mucho tiempo se consideraban nociones metafísicas ajenas a la ciencia.” Entre los enfoques sistémicos como paradigma metodológico tenemos el de Churchman que establece que “...Una porción de la realidad bajo estudio se conceptualiza como un sistema, en tanto que el resto pasa a ser el “entorno” o “ambiente del sistema.” Particularmente decimos, que sistema es la totalidad de elementos interrelacionados en una función global, en cuyo funcionamiento o alteración constituyen o alteran su interacción.

### **El pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico aparece formalmente hace unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la

Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio –tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí. Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegger, del historicismo de Dilthey y de la misma fenomenología de Husserl.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán



condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

El Pensamiento Sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos (muchas veces simulados por ordenador) de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una "Metanoia", un "cambio de enfoque" y que nos ayuda de dos formas: a ver las interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos y a ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Por ultimo vale la pena preguntarse lo siguiente: ¿Para qué sirve y en qué se aplica el pensamiento sistémico?

Se aplican para alcanzar más precisión en nuestras actuaciones con la persona, la familia, los hijos, la pareja, las finanzas, la economía, las

organizaciones, las empresas con sus cadenas de producción o gestión e incluso a las naciones, al medio ambiente, los ecosistemas.

Sirve para ejercer una influencia más certera y precisa en nuestra vida. Permite descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos. La persona puede controlar mejor su salud, su trabajo, su situación económica, sus relaciones...Es útil para realizar previsiones y prepararse hacia el futuro. Proporciona métodos eficaces y mejores estrategias para afrontar los problemas.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

### **Características:**

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada

### **Metodología**

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos: La visión Global: La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema.

Balance del corto y largo plazo: El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.

Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes: Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.

Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles: Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

El pensamiento sistémico es una herramienta para resolver problemas, pero consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagrama del ciclo casual, arquetipos y modelos informáticos- se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se "alimentan" con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.

### **Soportes para el pensamiento sistemático**

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

## **El Paradigma del Pensamiento de Sistemas y su Aplicación**

El paradigma del PS, de combinarse con el proceso de aprendizaje constructivista, produciría estudiantes ansiosos de entender como trabajan realmente las cosas, y cómo estas pueden cambiar con el tiempo como consecuencia de cambios en las relaciones dinámicas que las sustentan; faltaría entonces construir herramientas adecuadas para instrumentalizar este planteamiento y lograr alternativas para introducir el Pensamiento Sistémico como componente guía y objetivo del proceso educativo mismo. Para introducir el PS esta propuesta asume siete formas del PS, en el contexto educativo llamadas formas de pensamiento crítico. Las siete formas que constituyen las destrezas de este son descritas a continuación, agregándoseles las actividades que permiten que se desarrollen, y el grado de educación media donde es propuesta la ejercitación.

El método de pensamiento estratégico conocido como «análisis sistémico» fue utilizado por primera vez por la RAND Corporation, una institución de investigación y desarrollo militar fundada a finales de los cuarenta, que se convirtió en modelo para numerosos gabinetes de estrategia\* especializados en diseño de programas y desarrollo de tecnologías. El análisis sistémico nació de la investigación de operaciones - e l análisis y planeamiento de operaciones militares- durante la Segunda Guerra Mundial. Éste incluía la coordinación del uso del radar con operaciones de defensa antiaérea, cuyo problema dio origen también al desarrollo teórico de la cibernética.

Durante los años cincuenta, el análisis sistémico fue más allá de las aplicaciones militares y se convirtió en un amplio planteamiento sistémico para el análisis de costes y beneficios, incluyendo modelos matemáticos para examinar un abanico de programas alternativos diseñados para cumplir un objetivo bien definido. En palabras de un popular texto publicado en 1968: Te esfuerzas en contemplar el

problema entero, como un todo, en su contexto y en comparar las elecciones alternativas a la luz de sus posibles resultados.

Bien pronto, tras el desarrollo del análisis sistémico como un método para manejar complejos problemas organizativos en el campo militar, los gestores de empresas empezaron a usar este nuevo enfoque para resolver problemas similares en el mundo de la empresa y los negocios. «La gestión sistémicamente orientada» se convirtió en la nueva expresión de moda y durante los años sesenta y setenta, se publicó una pléyade de libros sobre administración de empresas con la palabra «sistémico» en sus títulos. La técnica de modelaje de «dinámica sistémica» desarrollada por Jay Forrester y la «cibernética de la gestión» de Stafford Beer son ejemplos de formulaciones extensivas tempranas del enfoque sistémico de la administración de empresas.

## **LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADO A LA EDUCACION**

Las organizaciones educativas poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

1. Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afecta por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.
2. Las organizaciones educativas como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no

puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiendo el siguiente enfoque:

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
  - La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
  - La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
  - Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.
1. Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
  2. Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

3. Fronteras o límites: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.
4. Morfogénesis: el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, es identificada por Buckley como su principal característica identificadora.

### ***Modelos de Organizaciones abiertas***

Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Cabe mencionar que el enfoque sistémico se ha planteado como paradigma metodológico a partir de Bertalanffy, lo unifican con tres características:

**a) Holístico.-** Toma en cuenta el problema total considerando todos los aspectos relevantes.

**b) Transdisciplinarios.-** Porque al considerar todos los aspectos del problema, necesita auxiliarse de diferentes disciplinas. Es el espacio donde confluyen elementos y aspectos que aportan las otras disciplinas y permiten confluir para crear las condiciones nuevas que son comunes a todas ellas. Edgar Morin a partir del pensamiento complejo y las ciencias de la complejidad utilizan este aporte que contribuyó Bertalanffy al pensamiento contemporáneo. La linealidad y dicotomía da paso a la transdisciplinariedad que va mucho más allá de la relación entre las disciplinas.

**c) Dinámico.-** Porque no sólo estudia la génesis del problema a través del desarrollo histórico, sino que trata de proponer como soluciones, procesos dinámicos que incluyen evaluaciones y adaptaciones, en lugar de una solución estática y/o fija.

En consecuencia, la teoría de sistemas capta el problema en su totalidad, para llegar a una resolución mediante la adaptabilidad y evaluación. En el contexto Epistemológico y tecnológico, concebimos a la Teoría de Sistemas como una nueva concepción del estudio de la ciencia en un nuevo paradigma, con grandes repercusiones históricas, dada su actividad interdisciplinaria y transdisciplinaria.

En la corriente de sistemas el proceso de planeación no separa la elaboración de planes, programas y proyectos de su ejecución sino que considera todos los elementos en un conjunto integrado, como un sistema. Favorece el trabajo interdisciplinario, además de que por primera vez la planeación es concebida a partir de una responsabilidad compartida.



La finalidad es ofrecer un panorama general acerca del enfoque sistémico, sus niveles de aplicabilidad, sus ventajas y limitaciones en la planeación de sistemas educativos. El enfoque sistémico toma su fundamento de la teoría general de sistemas, la cual adopta como esquema de análisis el modelo de insumo-producto, considerando al sistema como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí, integrados a la unidad funcional.

Para Kaufman, el enfoque sistémico se conceptualiza como el proceso mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiera todo o parte del sistema, de modo que se eliminen carencias.

El sistema a su vez implica un medio ambiente, insumos, proceso de transformación que permite corregir o mejorar el funcionamiento del mismo. Las características principales de este enfoque es que no separa la elaboración de planes y programas de su ejecución; considera todos los elementos del proceso de planeación como un conjunto integrado y orgánico; el horizonte de previsión comprende generalmente el corto, mediano y largo plazo; el diseño y la ejecución son actividades interdisciplinarias cuya responsabilidad es compartida por un equipo técnico.

El enfoque sistémico es un instrumento y una manera de pensar para el planificador educativo, puesto que utiliza una formulación de técnicas lógicas de solución de problemas. La planeación con enfoque sistémico está destinada a alcanzar objetivos predeterminados, metas valederas y valiosas, determinando qué debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implementación. Consta de lo siguiente:

- a) Identificación y documentación de las necesidades y problemas afines al objeto de estudio.
- b) Determinación de las necesidades y priorización de las mismas para dar posibles alternativas de solución.
- c) Selección de los medios y estrategias para la solución.
- d) Implantación de las estrategias de solución, incluyendo administración y control de los medios
- e) Evaluación de los resultados que satisfagan las necesidades identificadas.
- f) Revisión de alguna o de todas las etapas anteriores, para asegurar que el proceso es pertinente eficaz y efectivo.

Los medios para la planificación incluyen la evaluación de las necesidades y el análisis de sistemas, así pues, la evaluación de las necesidades es un tipo de análisis de discrepancias que contribuye a indicarnos dónde nos encontramos en la actualidad y hacia dónde debemos ir.

Como ya se mencionó, el enfoque sistémico tiene como objetivo fundamental, la resolución de problemas a partir de un todo. Bajo nuestra percepción, el aporte más sustancial de este enfoque a la educación, es la detección y análisis de problemas, al respecto Felipe Lara Rosano.<sup>19</sup> expresa:

“Dado que la solución de problemas en sistemas humanos y sociales es el objeto de la planeación, a continuación se analizarán en detalle los elementos que constituyen un problema de esta índole y el papel que desempeñan en éste” Así mismo, apoyándose en Ackoff 20 el autor antes señalado menciona los componentes de un problema humano y social:

- a) La base objetiva o real de un problema
- b) El sujeto individual o social que tiene un problema
- c) Los objetivos del sujeto
- d) Los terceros involucrados

- e) Los objetivos de estos involucrados
- f) El decisor responsable de la solución del problema
- g) Los cursos de acción disponibles del decisor
- h) Los recursos con que cuenta éste para actuar
- i) El contexto o entorno

También clasifica los problemas en tres tipos:

- Los Dilemas
  - Problemas de decisión
  - Problemas de diseño estratégico.
- a) Dilemas.- Constituidos por conflictos entre los objetivos que tiene un sistema, los que identifican a los afectados y permiten una jerarquización de objetivos. b) Problemas de decisión.- Son aquellos en los que se tiene definido el objetivo y varias vías alternativas de llegar a él, pero no se sabe cuál es la más adecuada.
- c) Problemas de diseño estratégico.- Son aquellos en los que se requiere llegar a un estado determinado, a partir de un estado inicial y se tiene que definir una secuencia de acciones para ello.

Propone una metodología de solución para el problema de decisión:

1. El sujeto que estudia la realidad relevante para su decisión, utilizando el enfoque sistémico, identifica: el sistema, suprasistema, los subsistemas, el entorno y las relaciones que se establecen entre ellos.
2. El sujeto identifica también los instrumentos y recursos.
3. El sujeto define los objetivos de los distintos entes intencionales involucrados en el problema.
4. El sujeto define las alternativas.
5. Para poder continuar con la evaluación de cada alternativa, el sujeto debe resolver primero, los dilemas que le presentan los propios objetivos.

6. El sujeto procede a un análisis de las consecuencias posibles y probables de cada alternativa de decisión.
7. El sujeto procede entonces a una evaluación de cada curso de acción.
8. El sujeto con la información de evaluaciones, decide qué curso de acción tomar.
9. A continuación se plantea y ejecuta la implantación de la decisión.
10. Posteriormente, y con el fin de posibilitar el aprendizaje con base en la experiencia y la aplicación de medidas correctivas.

En la práctica ésta clasificación de problemas y metodología de solución nos puede ser útil para enfrentar situaciones de conflicto. En este contexto el Sistema Educativo Nacional se comprende como una totalidad orgánica que inevitablemente requiere de una metodología de sistemas que permita una apertura permanente a la innovación (Bravo Ahúja 1975).

#### **2.4.3 La Planeación y el enfoque de Desarrollo o Cambio Planificado**

La tercera corriente teórica de planeación, de desarrollo o del cambio planificado, orienta a los procesos de planeación hacia la promoción del perfeccionamiento en sus diferentes sectores, o bien a considerar a la planeación como un instrumento de desarrollo, puede ser relacionada con las teorías anteriores (administrativa o de sistemas) o extenderse a la innovadora y prospectiva.

La planeación encuentra su antecedente más importante en la llamada planeación de desarrollo, que preocupada por la búsqueda de la eficiencia, fue considerada como un instrumento para superar el problema del subdesarrollo; convirtiendo así los procesos de planeación y administración en actividades medio para lograr sus propósitos.

Uno de los representantes de esta corriente George M. Raymond comenta: Mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por las fuerzas del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de planeación y sus detalles no pasará de ser mero ejercicio académico.

La planeación tiene carácter instrumental al llevarla a la práctica, por consiguiente contribuyen al desarrollo nacional o social en términos genéricos.

Entrar en el aspecto social de la planeación, implica tomar en cuenta el contexto económico determinado en nuestro país a partir de la globalización así como de procesos económicos llevados a cabo como es el caso del neoliberalismo.

Así mismo Isaías Álvarez, emite 5 conceptos fundamentales para el desarrollo de los pueblos y de los grupos humanos o instituciones:

- Concepto de crecimiento
- Concepto de autosuficiencia
- Concepto de interdependencia
- Concepto de autodeterminación
- Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable

Concepto de crecimiento.- El desarrollo se entiende como el crecimiento equilibrado y sostenido de la producción de bienes y servicios, que garantiza la distribución justa y equitativa de éstos, sin alterar el equilibrio ecológico. Constituye una definición ideal y utópica que, en la práctica no ha sido lograda por ningún país.

Concepto de autosuficiencia.- El desarrollo se define como la capacidad de los grupos humanos para resolver sus problemas como sus propios recursos; sin embargo, históricamente, no hay pueblos ni grupos humanos que puedan considerarse como autosuficientes.

Concepto de interdependencia.- Dado que no hay grupos humanos autosuficientes, se plantea la necesidad de que los pueblos y los grupos humanos tienen que relacionarse con otros para resolver sus problemas, sin derivar en fenómenos de explotación. Supone que los pueblos y los grupos humanos logran consolidar confianza en sí mismos y tomar conciencia de que no son autosuficientes.

Concepto de autodeterminación.- El desarrollo se entiende como la capacidad de los grupos humanos para tomar decisiones por sí mismos, requiere un conjunto de condiciones sociales económicas y políticas que muy pocos países alcanzan.

Estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable.- planteamiento relacionado con los conceptos de crecimiento, interdependencia y autodeterminación. En él se consideran aspectos como la necesidad de preservar el equilibrio ecológico y del apoyo solidario de la sociedad.

#### **2.4.4 La Planeación desde el enfoque Prospectivo o de Innovación.**

De acuerdo con Álvarez tiene como elementos comunes a la corriente de sistemas y de cambio, pero se caracteriza porque concibe al futuro más como el dominio de la acción y de la libertad que como el dominio del conocimiento. Combina el análisis de las tendencias históricas con planteamientos inédito sobre el futuro, y hace uso también de métodos de participación.

Uno de los planeadores más sobresalientes en el enfoque prospectivo es Russell L. Ackoff y para él, la planeación es un proceso de toma de decisiones no toda la toma de decisiones equivale a planear, considera que la planeación tiene tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, o sea es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decir qué va a hacerse y cómo se va a realizar.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.
3. La planeación es un proceso que se dirige a la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La planeación se utiliza como un recurso estratégico para la construcción del futuro, generalmente está determinada por el contexto económico que a su vez define contextos sociales que marca el tipo de desarrollo.

Particularmente concebimos el desarrollo, como un proceso de cambio social esto es un proceso deliberado que persigue como finalidad: igualdad de oportunidades sociales políticas y económicas.

Si bien es cierto que la heterogeneidad del mundo obstaculiza un desarrollo paralelo en todos los ámbitos; también es cierto que pueden buscarse puntos de equilibrio por donde avanzar y así, paulatinamente, diversificar el desarrollo, insertando los avances tecnológicos y científicos, donde democráticamente exista participación de todos los sectores.

## **2.5 Clima institucional**

Es una resultante de la interacción humana en los procesos de la institución. El clima institucional se refiere al conjunto de características

del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.

Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución.

### **Fundamento teórico sobre clima institucional.**

Son variadas las definiciones sobre el Clima laboral o institucional al respecto tenemos una de las definiciones que nos parece más pertinente para la realización del presente trabajo por cuanto la conceptualiza en forma clara y precisa. Gibson y sus colaboradores (1984 s/a) afirman que las personas son capaces de darse cuenta, pueden sentir, percibir la atmosfera existente en el lugar que se encuentren, ello debido al tipo de relaciones e inter-relaciones que se producen en cada institución debido al comportamiento de la personas a la estructura de la institución y los procesos que se producen en ella.

Chiavenato (1984) afirma que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. (...) el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos.” (p.464). Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes.

Pulido (2003) señala: “La Percepción del micro entorno que surge



como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianas y diferenciadas (...) como de valores estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella.” (p.77). En esta forma las personas al interactuar y poner en práctica sus valores crean un determinado ambiente dentro de la institución.

### **2.5.1 Denominaciones de clima.**

Las variantes sobre el tema la encontramos en CISE (2007) cuando define:

**-Clima organizativo.**-Está relacionado con la gestión de la organización y el cumplimiento de ellas, con el tipo de liderazgo como de la personalidad de los integrantes. Se refiere a las características materiales y funcionales de la organización, considerando también las normas formales e informales que se dan y se producen dentro de la organización.

**-Clima psicológico.**-En la cual la persona interpreta a través de la observación y de su propia percepción sobre el clima que lo rodea. Hay dos dimensiones: estructura objetiva constituye la parte observable de la organización y estas dependen de las características estructurales de la organización según: la estructura, el tamaño, tipo de producción, tipo de liderazgo, condiciones de trabajo, actividades que se desarrollan, los resultados etc. La estructura subjetiva depende de las percepciones que cada miembro tiene sobre las características propias de la escuela. En este clima psicológico el individuo percibe su ambiente en donde confluyen un conjunto de factores tanto colectivos como individuales así mismo se valen de ella para realizar interpretaciones e inferencias sobre las diversas situaciones que se presentan condicionando las actitudes y conductas de los miembros de la organización.

**-Clima social.**-Considera las relaciones interpersonales, incluyendo los aspectos formales normativos vigentes así como los informales o

conductas y relaciones espontáneas que surgen como efecto de las relaciones sociales entre las personas.

**-Clima emocional.-** Se refiere a la relación afectiva, el trato que se produce en la institución, expresiones de afecto, comportamiento de apoyo, de refuerzos, el grado y las modalidades de comunicación de afecto sean positivos o negativos entre los profesores y los alumnos, lo más importante es crear el sentimiento cierto, verdadero con el que se traten a las personas.

**-Clima académico.-** Hace mayor incidencia a la presión curricular, que condiciona las relaciones y actividades que se producen en la institución en relación al estudio y a la formación que los profesores y alumnos comparten y apoyan los valores académicos, y constituyen una parte importante del clima escolar que trata de los contenidos de las organizaciones escolares.

### 2.5.2 Tipos de clima

Likert (1961-1972) leído en CISE (2007) identificó cuatro tipos de climas en la cual los dos primeros son los de clima cerrado o autoritario y otros dos de clima abierto o participativo.

**-Autoritario o duro.-** Donde el director no confía en sus profesores, el clima que se percibe es de temor, los objetivos de trabajo y las decisiones son asumidas por él y solo comunica sin más comentario, creando una atmosfera de recelos, castigos y amenazas y muy pocas veces hay recompensas, la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son únicamente de los jefes.

**- Autoritario benévolo.-** El director actúa condescendentemente con los profesores es paternal, la mayor parte de las decisiones son asumidas por el director y ocasionalmente hay delegaciones de poder que no llegan a influir en la dirección, se practica la recompensa y castigos

como formas de motivación para los trabajadores, en este clima el director juega con las necesidades sociales de los empleados sin embargo la impresión que se tiene es de un ambiente estable y estructurado.

- **Sistema consultivo.**- La dirección tiene confianza en los profesores, Las decisiones son tomadas por el director pero prevé la participación de diversos niveles de la organización permitiéndoles tomar decisiones específicas, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, busca satisfacer necesidades de estima el control es delegado a niveles intermedios. Es una atmósfera dinámica y la administración funcional en base a objetivos a alcanzar.
- **Sistema de participación del grupo.**-La toma de decisiones está extendido por toda la organización y existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección la comunicación se da en un sentido horizontal, vertical, ascendente y descendente. Los profesores están motivados a través de la participación e implicación de los procesos de definición de objetivos en la mejora de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento general, las relaciones de trabajo se basa en la amistad.

Existen relaciones de confianza entre la dirección y los diferentes actores de la organización y la función de control está en todos los niveles de la estructura. Las organizaciones informales que actúan coincidentemente con la estructura formal de la organización. Los esfuerzos de todos se unen para el logro de los objetivos trazados.

### **2.5.3 Las emociones en el clima institucional**

Goleman, Antonio Damasio, Juan Casassus señalan la necesidad de revisar la manera como se gestiona las IE y donde el aspecto cognitivo es el preponderante. Existe coincidencias en señalar que las emociones y los sentimientos que tiene una ubicación en el cerebro son los

aspectos que faltan ser considerados en los modelos educativos y aparece solamente como aspectos transversales, y lo que es más, separados, como si las emociones y los sentimientos no fueran consustanciales al hombre.

Antonio Damasio señala que las emociones y los sentimientos tienen una relación estrecha y de abajo para arriba condicionan la creatividad, la memoria y el pensamiento, de tal manera que necesitamos considerar a las emociones como elemento importante y consustancial en los modelos de gestión.

En el actuar, pocas veces los sujetos se sienten libres para expresar sus sentimientos, se establecen deducciones internas acerca de lo peligroso, modesto o mal visto en la expresión de los sentimientos pertenecientes al yo emocional o al yo ético, estas deducciones que se construyen en el interior de los seres humanos dejan un gran compromiso acerca de lo adecuado o inadecuado de expresar emociones, sentimientos, estados de ánimo y todo lo que concierne al desempeño de los sujetos.

En revolución emocional, la educación juega un papel central, pues a través de ella se pretende realizar transformaciones ideológicas, con el objetivo de favorecer a la sociedad generando individuos inteligentes y felices. Es hasta 1995 cuando Daniel Goleman publica su primer libro “Inteligencia Emocional” que es una recopilación de estudios científicos sobre neurofisiología, desarrollo de las emociones, etc. Para él las emociones son: “Cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado” .(Goleman D. 1995: 331). “La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “mover” además del prefijo “e”, que implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar”.(Goleman D. 1995).

Por consiguiente las emociones son muy importantes, ya que desde los planteamientos de Daniel Goleman se puede decir, que el hombre está

compuesto por una mente emocional y una racional. La primera se encarga de sentir y de provocar reacciones en nuestro cuerpo, esta mente es más rápida que la racional.

Goleman plantea la inteligencia emocional como la adquisición de carácter, destrezas, actitudes, habilidades y competencia que determinaran la conducta del individuo y sus relaciones interpersonales. “La inteligencia emocional es una meta-habilidad, que determina en qué medida podremos utilizar correctamente otras habilidades que poseemos, incluida la inteligencia.

Las emociones es un tema que aparece desde comienzos de la era moderna, comenzando por Renato Descartes con “cogito ergo sum”, donde hace la separación de la mente y la razón. Quien aporta al sentido que tienen las emociones y lo lleva al ostracismo intelectual por atreverse a tratar el tema de las emociones fue Baruch Spinoza.

En el mundo contemporáneo encontramos a varios investigadores que a partir de sus investigaciones han encontrado que las emociones tienen vital importancia para la educación, gestión y otros aspectos de las IE. Daniel Goleman con sus escritos sobre la inteligencia emocional, en la práctica y la empresa han permitido transitar por otras vías para comprender la complejidad humana y donde las emociones tienen un singular papel.

Antonio Damasio, investigador lusitano que trabaja en EE.UU, junto a su esposa Hanna Damasio han realizado investigaciones a partir del cerebro para llegar a determinar que las emociones y los sentimientos tienen un centro cerebral y están estrechamente relacionados con los otros elementos cognitivos en el interior del ser humano.

Por el lado de la educación, Juan Casassus (Chile) viene haciendo investigaciones en el campo de la gestión educativa y en el que las emociones es un elemento recurrente que según su parecer, permite entender mejor como se desenvuelven los participantes en la gestión de

la organización escolar. El ser emocional, junto con el aporte de la psicología de oriente son otras de las investigaciones que viene realizando Casassus.

Es importante señalar que el psicólogo transpersonal y gestáltico Octavio Naranjo en sus obras viene señalando que la educación es el único medio que tiene el hombre para transformar este escenario conflictivo que vivimos, pero para ello se necesita considerar dos aspectos: una educación emocional y espiritual

Las teorías que nos sirven en la presente investigación: **la teoría de sistemas y el planeamiento prospectivo**, son a partir de ellas que se ha construido la propuesta. Por un lado la teoría de sistemas nos permita establecer la dinámica entre cada uno de los componentes de la organización, la interrelación permanente que existe entre ellos. La planeación prospectiva, nos aporta con el sentido y la direccionalidad que debe tener la organización a partir de analizar las tendencias y regularidad históricas que tiene.

De tal manera que estas dos teorías son las que aportan al modelo propuesto y cada una con las particularidades, teniendo en cuenta que transitamos por la inter y transdisciplinariedad y en el que todas las disciplinas son importantes, solamente necesitamos establecer el punto nodal de su aporte en el objeto de estudio.

#### **2.5.4 La participación en los procesos de Planeación Educativa mejoran el clima institucional**

La participación es quizá el proceso más importante de impacto social ya que obedece a características propias de una comunidad, refleja la conciencia social además de ser determinante en todo aquello que refiere a planeación, incluso; “No es ajena a esta situación la creencia en la participación como la panacea para casi todas las dificultades a las que se enfrentan las instituciones”.

Así mismo, Roberto Pascual concibe la participación como un modo de vida conceptualizándola "... como un instrumento, medio, estructura, técnica... pero por debajo, o dando sentido a todo eso, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos".

En la práctica la participación no llena del todo las expectativas que se esperan, al respecto Pascual establece el cuestionamiento de la disonancia entre lo que es la participación como teoría y la experiencia práctica:

1. Sentimiento de pérdida de tiempo.
2. Actitudes personales negativas. La gente carece de sentido grupal; actitudes de no-cooperación, enfrentamiento, egoísmo, individuo sobre grupo, intereses corporativos, que dificultan la unidad de acción.
3. Falta de asunción de responsabilidades. Se entiende más la participación como derecho que como obligación.
4. Desconocimiento técnico de lo que supone la práctica participativa en su vertiente tanto teórica como práctica.
5. Carencia de la experiencia en la participación.
6. Falta de liderazgo adecuado en los directores de centros de los grupos de trabajo: Consejos escolares.
7. Estructura motivacional inadecuada en los centros.

La participación es un proceso cultural de un país, que debe crear hábitos de expresión y propuesta que permitan conocer a los tomadores de decisión los problemas reales de una sociedad, y es a partir de ello que se va ir mejorando el clima institucional.

El proceso cultural representa intereses grupales, como normas, reglas, filosofía ideologías y modos de comportamiento, que requiere de cierto

tiempo que le otorgará validez social e histórica. De ahí la importancia de participación de considerarla como estructura concreta y organizativa.

Promover la participación en estructuras organizativas o instituciones representa un choque cultural, que repercuten en cambios o resistencia según sea el caso en particular suele ser común en el ámbito de un plantel escolar el surgimiento de conflictos a iniciar una participación activa dada la divergencia de opiniones que existe entre padres, maestros y alumnos sin embargo, lograrlo implica mejorar y fortalecer la institución. “La comunicación no sólo estimula participación, sino que además favorece la cohesión del grupo humano. Es claro que el sistema de comunicación dependerá del tipo de dirección que se establezca (autocrática, democrática, etc.); también influye decisivamente el tamaño del centro, mentalidad del profesorado el entorno sociocultural, etc.”

Los ámbitos más apropiados para el ejercicio y aprendizaje de la participación son aquellos en los que se desarrolla cotidianidad; esto es, los alumnos en las aulas, los padres en la relación tutorial y los profesores en sus relaciones con sus colegas.”

Pascual en su exposición sobre participación considera elementos de la cultura participativa los siguientes:

- El trasfondo histórico.- es la reflexión de la realidad de la que no puede olvidarse un grupo social.
- Dialéctica del individuo-grupo.- es la relación exagerada de un individuo en creer que el personalismo le da poder de decisión y solución de problemas, del grupo que representa.
- Dialéctica Confrontación-concordia.- La vida participativa para ser válida debe contar con unas dosis elevadas de tendencia a la concordia. No es el enfoque ganancia-pérdida, vencedores y vencidos, vencer y



humillar lo que facilita la acción participativa La participación es vida en común lo que supone respeto y comprensión entre grupos activos.

- Dialéctica de la Intransigencia-Transigencia.- “Otra característica social que dificulta en buen grado la vida participativa es la tendencia a considerarse el portaestandarte de toda verdad y el negar todo atisbo de razón a los que opinan como nosotros”. La participación en este caso debe considerar opiniones.

- Dialéctica de lo propio y lo ajeno.- “si no se deshace la dicotomía mío-tuyo, nuestro vuestro, no habrá vida participativa. Se necesita cultura de nuestro y de compartir”

La participación es un proceso complejo dada su estructura social, hay connotaciones importantes como las que ya mencionamos, sin embargo, “la participación debe ser sistemática más que ser democrática ya que se pueden dar argumentos al contar con una visión democrática en la planeación, y sin embargo, puede ser antidemocrática debido al manejo asistemático de la información. Si logramos que la participación sea sistemática, lograremos que tenga una relación con la democracia”.

En una institución u organización la participación del líder directivo es fundamental en el proceso de la cultura participativa, ya que en su poder de toma de decisión y de líder organizativo, lleva la responsabilidad de crear esta, y dotarla de validez hacia todos los integrantes de la organización.

Recientes progresos de la **ciencia cognitiva** han dejado claro que la inteligencia humana es radicalmente distinta a la inteligencia de las máquinas o inteligencia «artificial». El sistema nervioso humano no procesa información alguna - en el sentido de discretos elementos prefabricados existentes en el mundo exterior, listos para ser atrapados por el sistema cognitivo- sino que interactúa con el entorno por medio de una constante modulación de su estructura.

Es más, los neurocientíficos han encontrado seria evidencia de que la inteligencia, la memoria y las decisiones humanas no son nunca enteramente racionales, sino que siempre están influenciadas por emociones, como sabemos por propia experiencia. Nuestro pensamiento está siempre acompañado por sensaciones y procesos corporales, y aunque a menudo tendamos a intentar suprimirlos, pensamos *también* con nuestro cuerpo. Puesto que los ordenadores carecen de tal cuerpo, los verdaderos problemas humanos siempre permanecerán extraños a su inteligencia.

## **2.6 LA GERENCIA**

El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa o Institución Educativa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos

### **2.6.1 La Gerencia Educativa**

La gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea

descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Es por ello que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

Indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es necesaria la Organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

## **2.7 TEORIA HUMANISTA**

Humanismo, es un acto de formación y reencuentro del hombre con su esencia; consiste en reflexionar y velar porque el hombre se eduque humano y no un inhumano o un bárbaro, es decir, fuera de sus valores y esencia. Sin embargo el humanismo va más allá de lo que cultural e

históricamente se ha planteado. Significa un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana y necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad.

### *1. Los primeros humanistas*

El humanismo surgió como una imagen del mundo al término de la Edad Media. Los pensadores humanistas fueron entonces intérpretes de nuevas aspiraciones humanas impulsados por la decadencia de la filosofía escolástica, cuyo centro de gravedad era la vida religiosa y la inmortalidad ultraterrena. El humanismo vino a sustituir esa visión del mundo con la reflexión filosófica abundante en productos racionales, en la que primaba la idea del hombre como ser humano, verdadero e integral.

*2. El humanismo en el siglo XX* Vinieron después no pocos humanistas, con aportaciones igualmente notables quienes allanaron el camino hasta nuestros días. En este contexto es donde ha de ubicarse el conductismo. Este sistema, que creó escuela, desarrollado sobre la base proporcionada por los principios del fisiólogo Iván Petrovich Pavlov (1849-1936), concibe al aprendizaje a partir del condicionamiento reflejo animal, es decir de reflejos condicionados de los fenómenos psíquicos más acabados, los cuales dan lugar al aprendizaje, la voluntad, los hábitos.

Posteriormente vino Burrhus Frederich Skinner (1904-1990), psicólogo estadounidense, quien también enfocó su estudio en los procesos de aprendizaje hasta descubrir un nuevo tipo de condicionamiento de la conducta animal, denominado éste «condicionamiento operante o instrumental», aplicable a todos los campos de la psicología.

En ambos casos, los estudios están fundamentados en experimentos con la conducta animal a base de repeticiones. Por ese motivo, el conductismo se relaciona de inmediato, en educación, con las reacciones humanas automáticas. En tal caso, el proceso educativo se reduce al suministro controlado de una serie de factores externos y de estímulos para producir en el educando reacciones observables. Así, deja de lado

las actitudes y motivaciones personales al considerarlas carentes de valor, además de que limita la creatividad y no permite ni promueve la reflexión.

Ejemplos de estos condicionamientos pueden ser la memorización (basado en la ley de la repetición) o la realización de trabajos de imitación en los cuales ya se conocen los resultados con antelación.

La acción humana se explica mediante el arco reflejo, el hombre queda reducido a un mero mecanismo, productor de conductas medibles, mientras que la motivación se estimula mediante la actividad reforzada, de la repetición condicionada. En ello, precisamente, estriba la falla del conductismo: en la explicación mecanicista de la compleja acción humana.

De acuerdo con esa perspectiva, el humanismo incorpora del existencialismo las siguientes nociones:

- \* El ser humano es electivo, por ende, capaz de elegir su propio destino;
- \* El ser humano es libre para establecer sus propias metas de vida; y
- \* El ser humano es responsable de sus propias elecciones.

En ese mismo sentido, existen postulados comunes a la mayoría de los psicólogos humanistas, a saber:

- a) El ser humano es una totalidad. Éste es un enfoque holista, cuyo objetivo consiste en estudiar al ser humano en su totalidad y no fragmentadamente.
- b) El ser humano posee un núcleo central estructurado. Dicho núcleo es su «yo», su «yo mismo» (self) que es la génesis y la estructura de todos sus procesos psicológicos.
- c) El ser humano tiende naturalmente a su autorrealización formativa. Puesto frente a situaciones negativas, debe trascenderlas; y si el medio se define como propicio, genuino y empático, amén de no amenazante, verá favorecidas sus potencialidades.
- d) El ser humano es un ser inserto en un contexto humano, y vive en relación con otras personas.
- e) El ser humano es consciente de sí mismo y de su existencia. Se conduce de acuerdo con lo que fue en el pasado y preparándose para el futuro.

f) El ser humano está provisto con facultades de decisión, libertad y conciencia para elegir y tomar sus propias decisiones. Estas facultades lo convierten en un ser activo, constructor de su propia vida.

g) El ser humano es intencional. Esto significa que sus actos volitivos o intencionales se reflejan en sus propias decisiones o elecciones.

Desde este punto de vista, la educación debe centrarse en ayudar a los alumnos para que decidan lo que son y lo que quieren llegar a ser. La educación humanista, propugna la idea de que los alumnos son diferentes, consecuentemente, los ayuda a ser más como ellos mismos y menos como los demás.

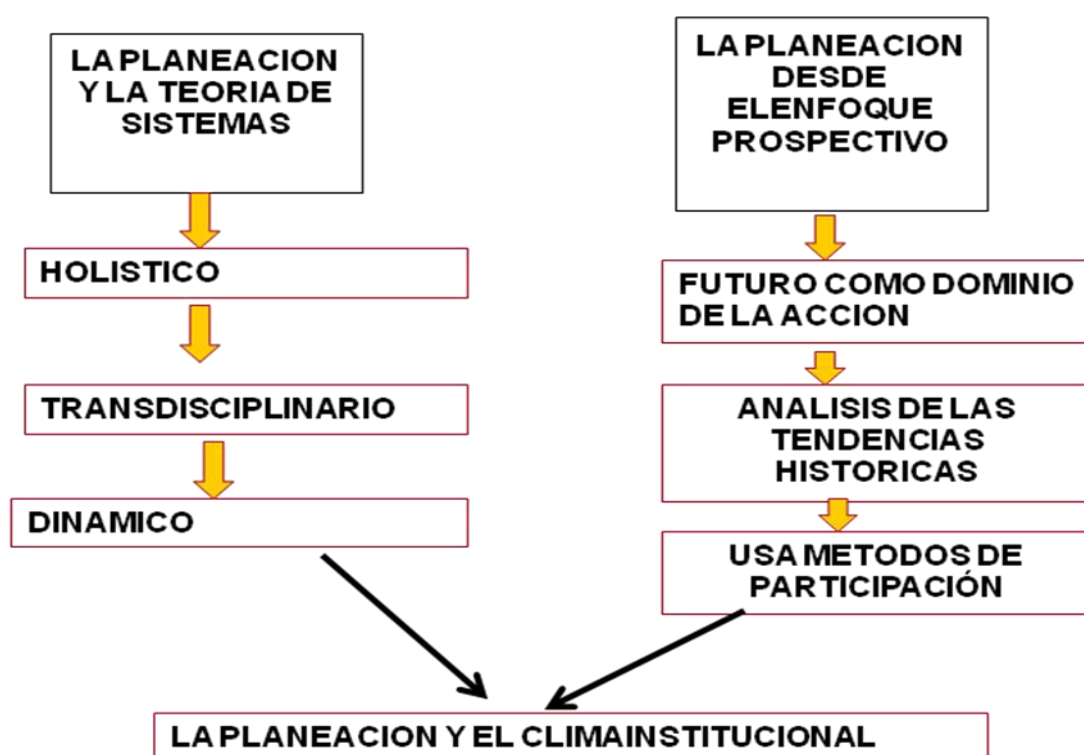
La escuela tiene como principal objetivo proporcionar una educación formal mediante un proceso integral de carácter intencional, planificado y sistematizado, que se concretiza en un currículo oficial y se aplica en calendario y horario definido. No obstante. La educación formal no es autónoma de la educación externa negativa que proviene de la sociedad y su entorno, junto a la cual ha tenido que sobrevivir e incluso competir. Esta última entorpece contradice y desvaloriza los fundamentos pedagógicos del proceso educativo. Esto se manifiesta con la gama de información no adecuada, que resulta más atractiva para los niños y los jóvenes, a través del cine, la televisión, la calle y la información de la Internet. Dicha educación, lejos de formar, deforma y lejos de educar, deseduca.

La tarea de educar es de todos, por eso como docentes, padres de familia y sociedad en general, apliquemos estos conocimientos teóricos propuestos y muchos más, pongámoslos en práctica en la casa, en la calle, en la escuela y en todo lugar, vivamos con valores, actuemos con apego a principios éticos, seamos más reflexivos con nuestros hijos, con nuestros maestros, con nuestros alumnos, con todos los que conformamos esta sociedad, seamos más abiertos, menos directivos, actuemos sin inhibiciones de sociedades tradicionalistas, fomentemos el espíritu de cooperación, basado en respeto y reconocimientos mutuos, seamos más humanos, que nos ayude a demostrar los sentimientos, emociones y aspiraciones, para lograr vivir con trabajo pero sobre todo

con dignidad y amor a nosotros mismos, y finalmente, a los maestros y padres de familia, enaltezcan el verdadero valor de educar, cuya meta no solo es lograr mejores profesionistas si no mejores seres humanos.

## **ASPECTOS TEORICOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS IE.**

---



## CAPITULO III

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 3.1. Análisis de los resultados

##### RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS ESTUDIANTES

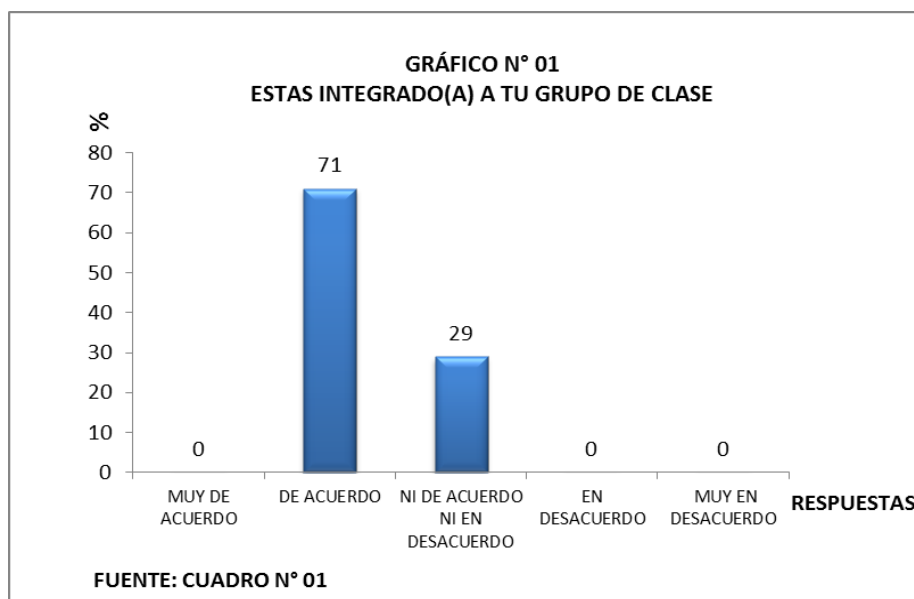
TABLA N° 01

##### ESTÁS INTEGRADO(A) A TU GRUPO DE CLASE

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	50	71
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	20	29
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100

#### CONCLUSIÓN

El 71% de los estudiantes encuestados manifiestan que a nivel de su aula se encuentran integrados y solo el 29% tiene duda para explicar que existe adecuadas maneras de trabajar

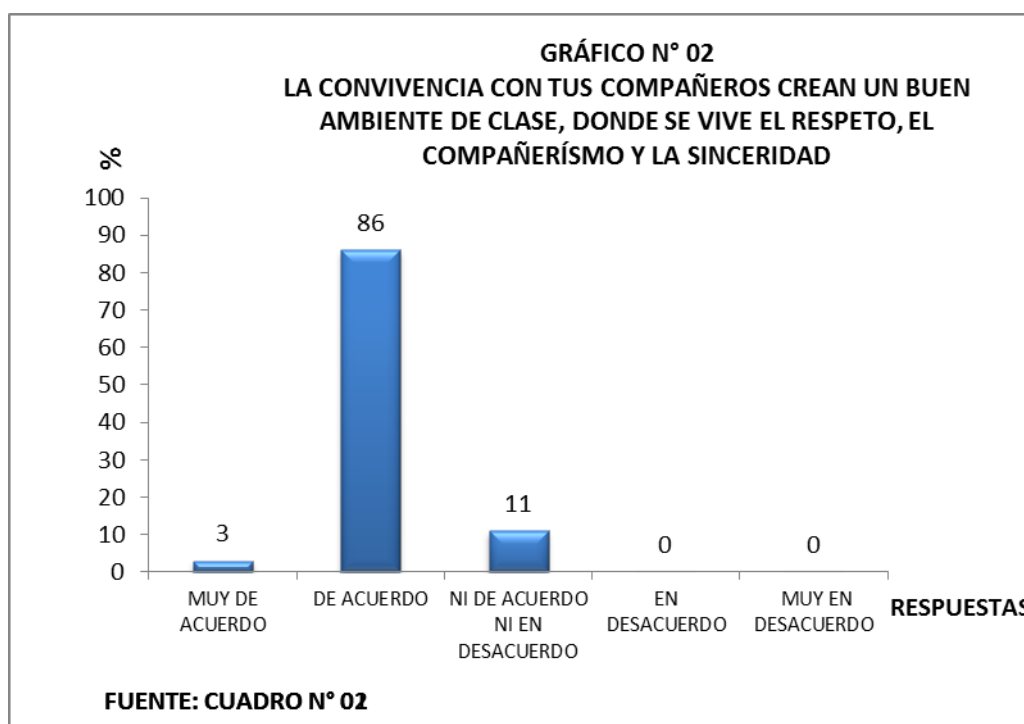




**TABLA N° 02**

**LA CONVIVENCIA CON TUS COMPAÑEROS CREAN UN BUEN AMBIENTE DE CLASE, DONDE SE VIVE EL RESPETO, EL COMPAÑERISMO Y LA SINCERIDAD**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	2	3
DE ACUERDO	60	86
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	11
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100

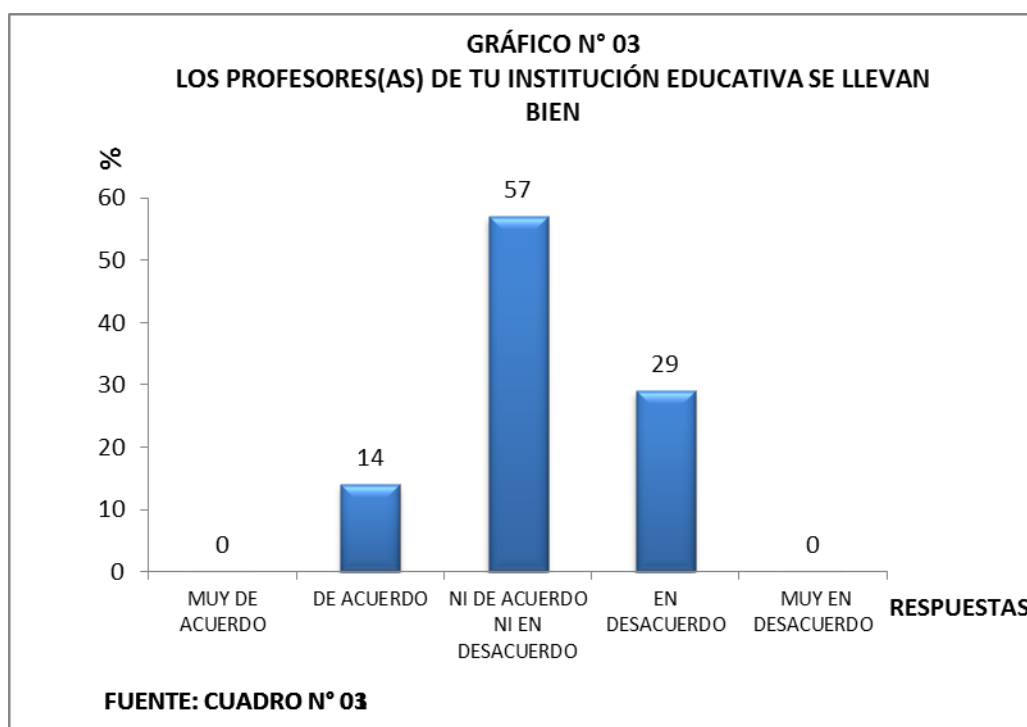


**CONCLUSION:**

En esta pregunta los alumnos responden que hay un buen ambiente de trabajo con el 86% y solamente el 11% tiene duda sobre el ambiente existente. Este cuadro muestra la armonía que hay en el aula.

**TABLA N° 03**  
**LOS PROFESORES(AS) DE TU INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE LLEVAN BIEN**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	10	14
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	57
EN DESACUERDO	20	29
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



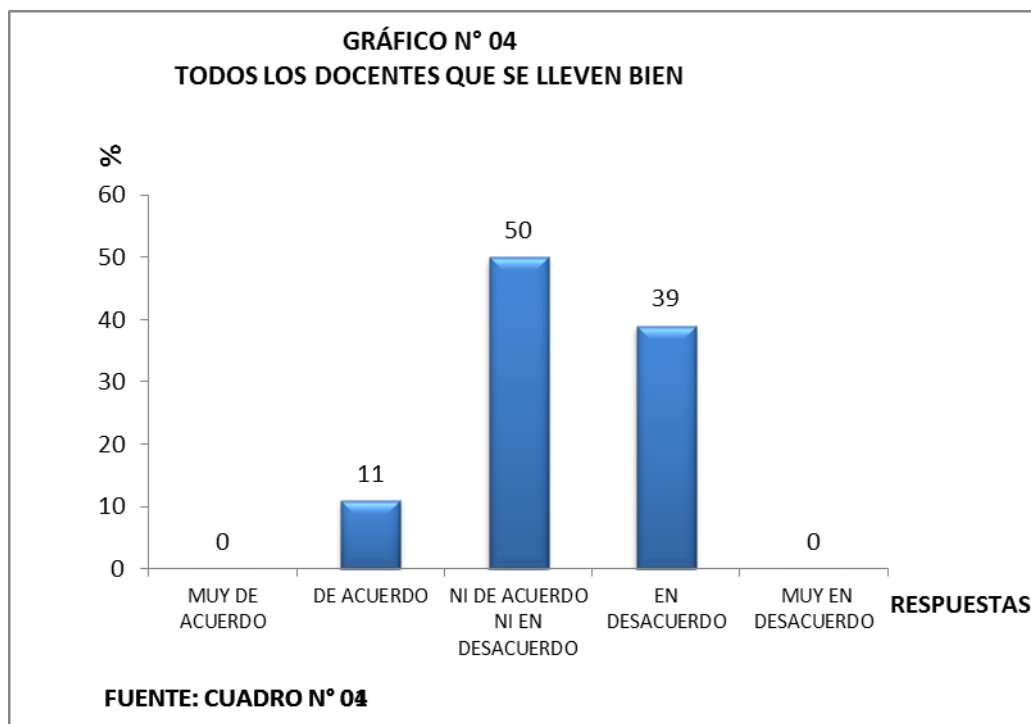
**CONCLUSION:**

Los estudiantes manifiestan que el 57% tiene duda para afirmar si los docentes se llevan bien en su I.E, el 29% señala que no se llevan bien y solamente el 14% afirma que los docentes se llevan bien. Esto nos conduce a la respuesta que propone la presente investigación para ayudar a resolver el problema del clima institucional

**TABLA N° 04**

**TODOS LOS DOCENTES QUE SE LLEVEN BIEN**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	8	11
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	35	50
EN DESACUERDO	27	39
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



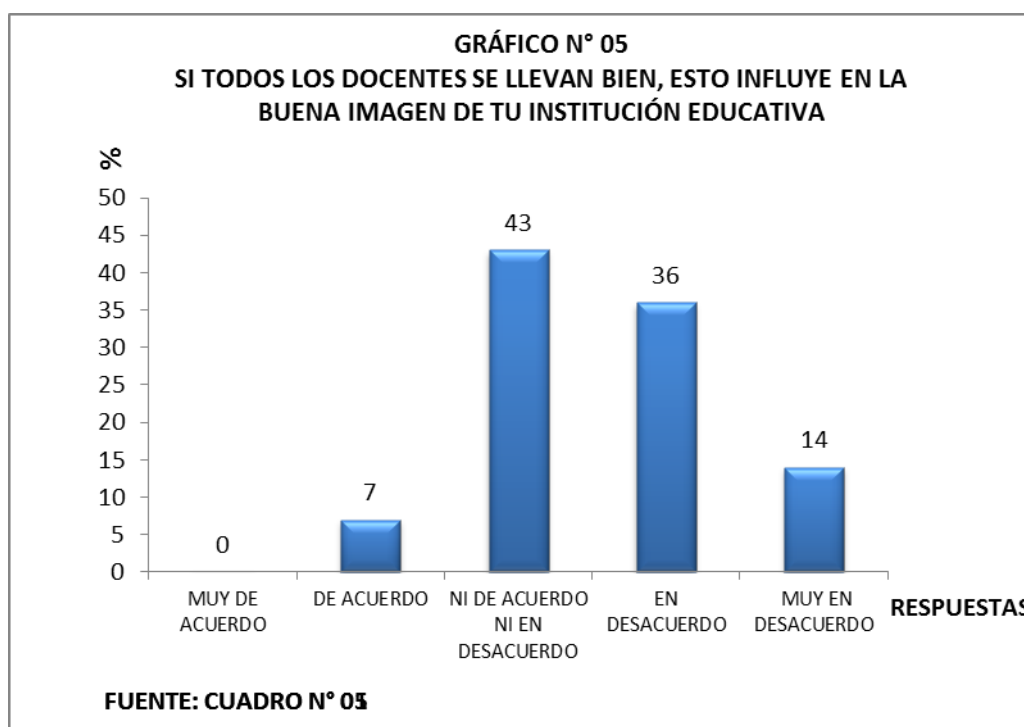
**CONCLUSION:**

Según la tabla el 50% pone en duda que todos los docentes se lleven bien, el 39% lo señala que no se llevan bien y solo el 11% lo hace en sentido afirmativo

**TABLA N° 05**

**SI TODOS LOS DOCENTES SE LLEVAN BIEN, ESTO INFLUYE EN LA BUENA IMAGEN DE TU INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	5	7
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	43
EN DESACUERDO	25	36
MUY EN DESACUERDO	10	14
TOTAL	70	100



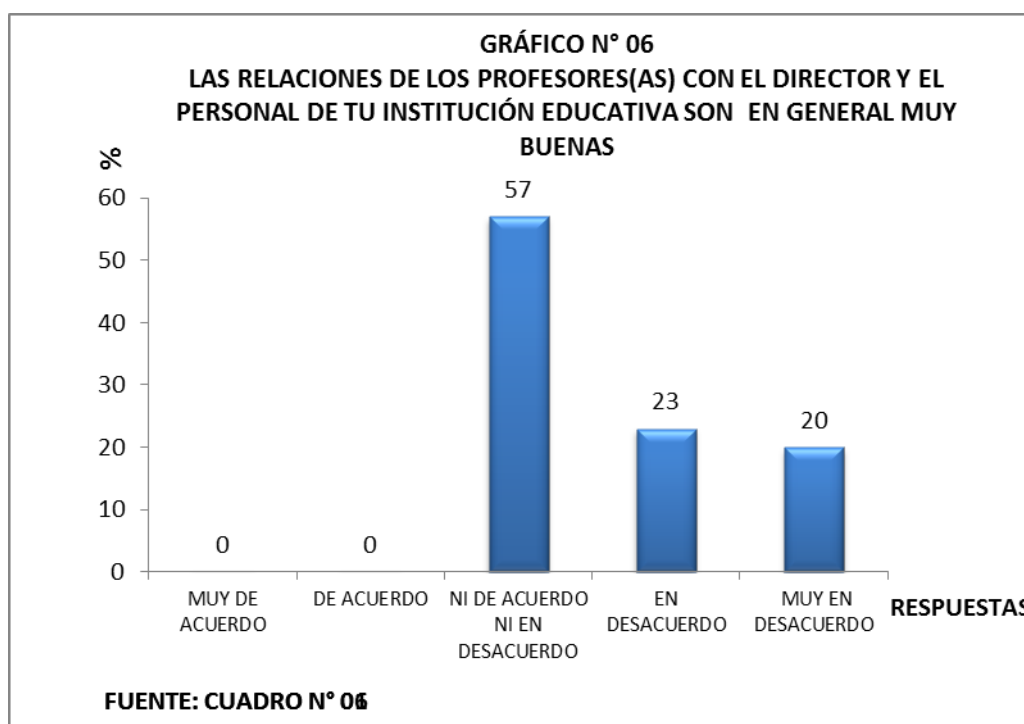
**CONCLUSION:**

Ante la pregunta de la influencia que tiene no llevarse bien entre docentes, los estudiantes sólo en un 7% están de acuerdo, mientras que un 43% tienen duda al respecto, el 36% en desacuerdo y el 14% en muy desacuerdo

**TABLA N° 06**

**LAS RELACIONES DE LOS PROFESORES(AS) CON EL DIRECTOR Y EL PERSONAL DE TU INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON EN GENERAL MUY BUENAS**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	57
EN DESACUERDO	16	23
MUY EN DESACUERDO	14	20
TOTAL	70	100



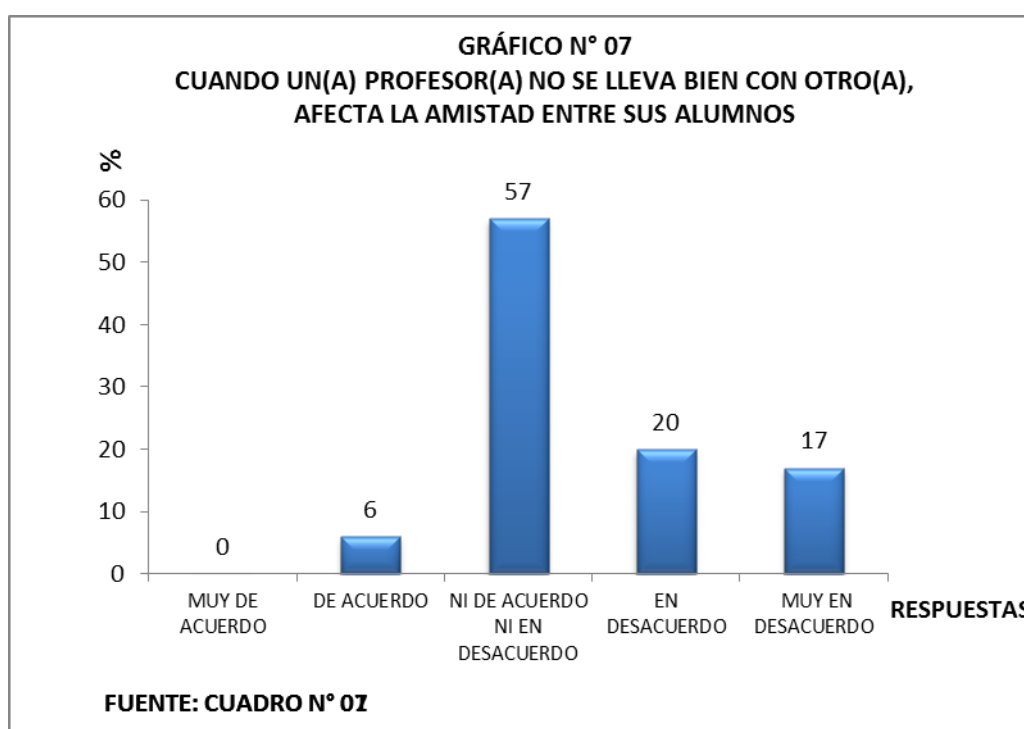
**CONCLUSION:**

Frente a la pregunta que las relaciones de los maestros y la dirección es buena el 57% lo pone en duda el 23% señala que está en desacuerdo que sea buenas y finalmente el 20% en muy desacuerdo que sean buenas, de tal manera que el clima institucional no está adecuadamente conducido en el Instituto.

**TABLA N° 07**

**CUANDO UN(A) PROFESOR(A) NO SE LLEVA BIEN CON OTRO(A),  
AFECTA LA AMISTAD ENTRE SUS ALUMNOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	4	6
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	57
EN DESACUERDO	14	20
MUY EN DESACUERDO	12	17
TOTAL	70	100



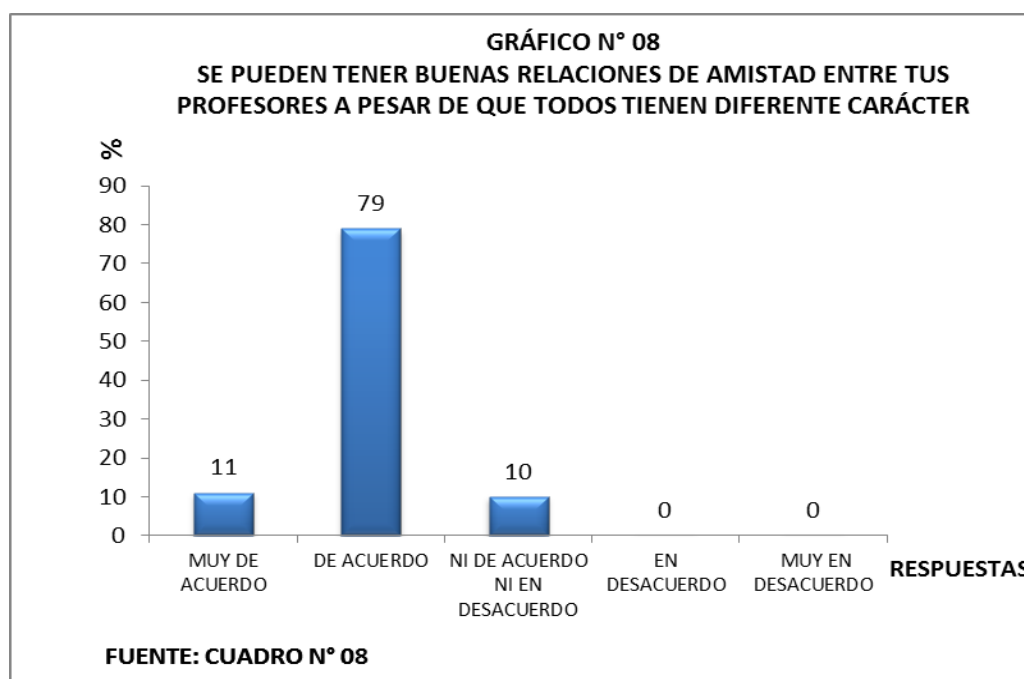
**CONCLUSIÓN:**

Ante la pregunta de que si la amistad entre docente afecta la amistad de los alumnos, solamente el 6% están de acuerdo, el 57% lo pone en duda, el 20% en desacuerdo y el 17% muy en desacuerdo. Esto nos indica que para los alumnos, la amistad de los docentes no tiene por qué influir en la relación entre alumnos, esto es, saben diferenciar los espacios que tienen cada uno.

**TABLA N° 08**

**SE PUEDEN TENER BUENAS RELACIONES DE AMISTAD ENTRE TUS  
PROFESORES A PESAR DE QUE TODOS TIENEN DIFERENTE  
CARÁCTER**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	8	11
DE ACUERDO	55	79
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	10
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



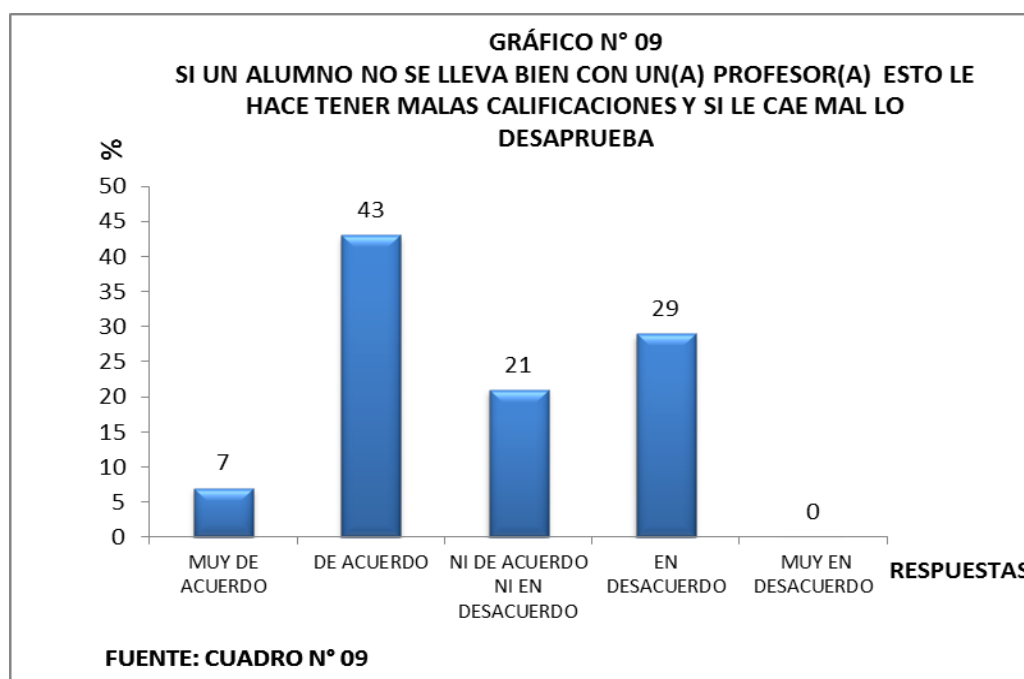
**CONCLUSION:**

Frente a la pregunta que la relación de amistad no debe estar relacionado con el carácter de los mismos encontramos que el 11% está muy de acuerdo el 79% de acuerdo y sólo tiene dudas el 10%. Significa que los alumnos establecen las diferencias entre docentes, donde a pesar de tener caracteres distintos deben mantener su amistad.

**TABLA N° 09**

**SI UN ALUMNO NO SE LLEVA BIEN CON UN(A) PROFESOR(A) ESTO LE HACE TENER MALAS CALIFICACIONES Y SI LE CAE MAL LO DESAPRUEBA**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	5	7
DE ACUERDO	30	43
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	21
EN DESACUERDO	20	29
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



### **CONCLUSION:**

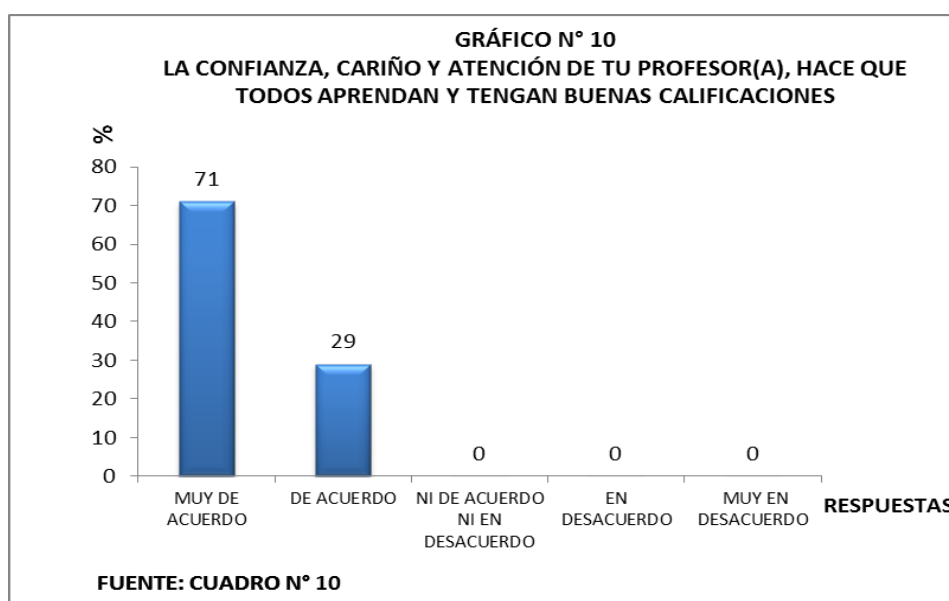
La pregunta que relaciona los calificativos con la relación de amistad con el docente, los alumnos responden en 7% estar muy de acuerdo, el 43% de acuerdo, tienen duda el 21% y un 29% están en desacuerdo. Podemos notar que existe una relación importante entre amistad y calificaciones que conducen los docentes en la Institución.



**TABLA N° 10**

**LA CONFIANZA, CARIÑO Y ATENCIÓN DE TU PROFESOR(A), HACE QUE TODOS APRENDAN Y TENGAN BUENAS CALIFICACIONES**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	50	71
DE ACUERDO	20	29
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



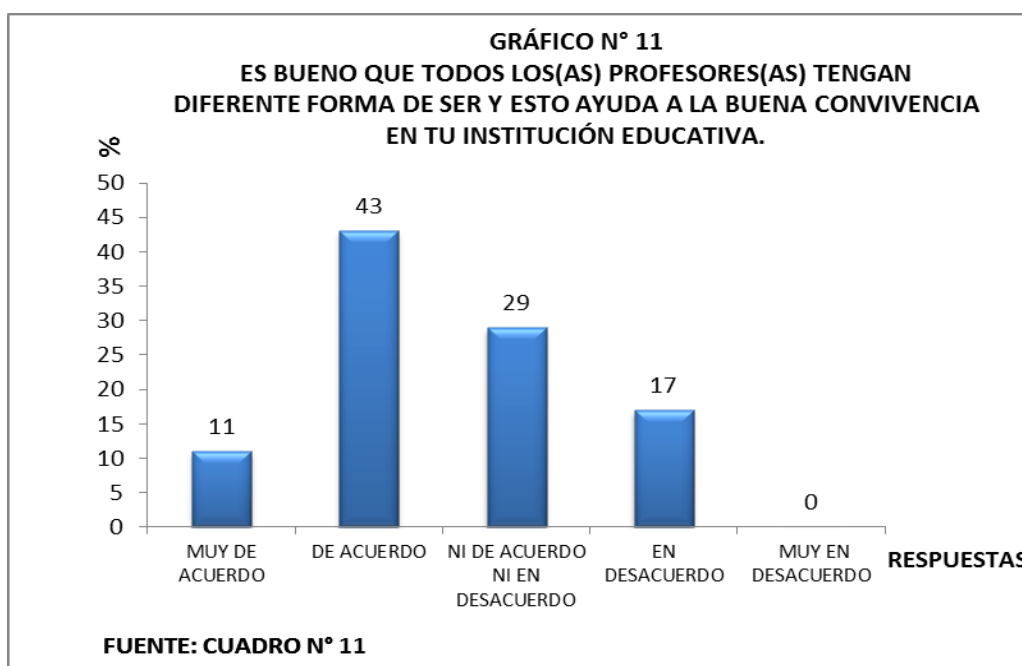
### **CONCLUSION:**

Esta pregunta referida a los afectos y emociones que deben tener los estudiantes con su profesor(a) y la relación con los calificativos, nos indica que el 71% está muy de acuerdo, y el 29% de acuerdo. Es importante señalar que esta pregunta es un indicador de la manera como se debe conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, donde aparece que las emociones y los sentimientos están estrechamente relacionados con los aprendizajes.

**TABLA Nº 11**

**ES BUENO QUE TODOS LOS(AS) PROFESORES(AS) TENGAN DIFERENTE FORMA DE SER Y ESTO AYUDA A LA BUENA CONVIVENCIA EN TU INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	8	11
DE ACUERDO	30	43
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	20	29
EN DESACUERDO	12	17
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100

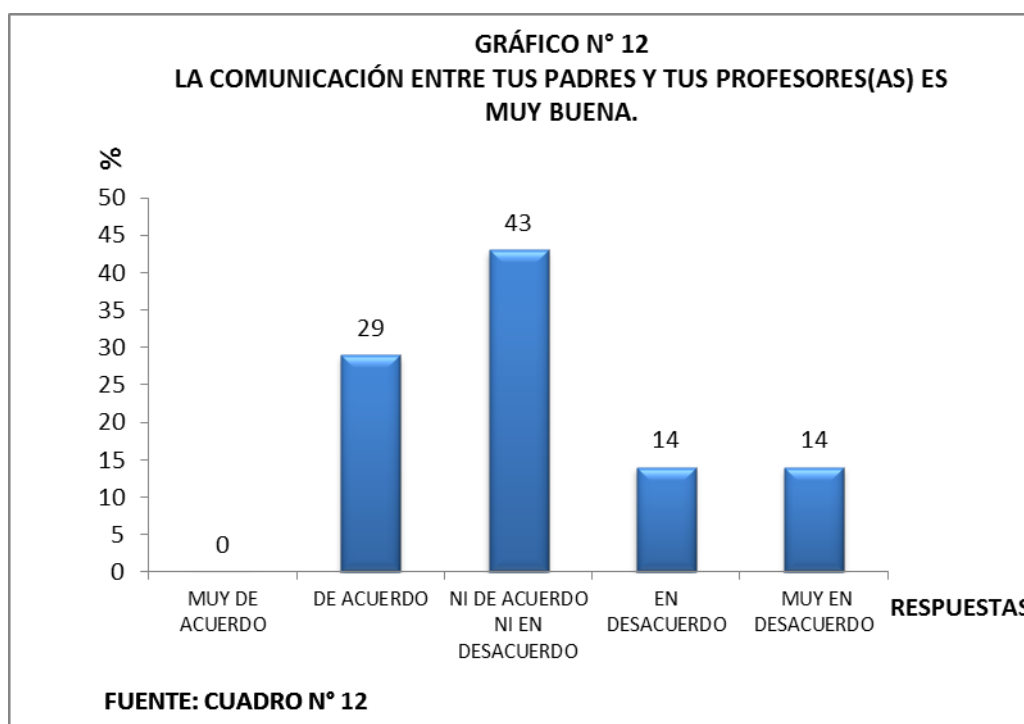


### **CONCLUSION:**

Ante la pregunta observamos que el 11% están muy de acuerdo, el 43% de acuerdo, el 29% tiene cierta duda al respecto y el 17% está en desacuerdo, lo que indica que la mayoría de alumnos entiende que las distintas maneras de ser de los docentes es necesarios para la mejor convivencia en la Institución educativa.

**TABLA N° 12**  
**LA COMUNICACIÓN ENTRE TUS PADRES Y TUS PROFESORES(AS) ES**  
**MUY BUENA.**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	20	29
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	43
EN DESACUERDO	10	14
MUY EN DESACUERDO	10	14
TOTAL	70	100



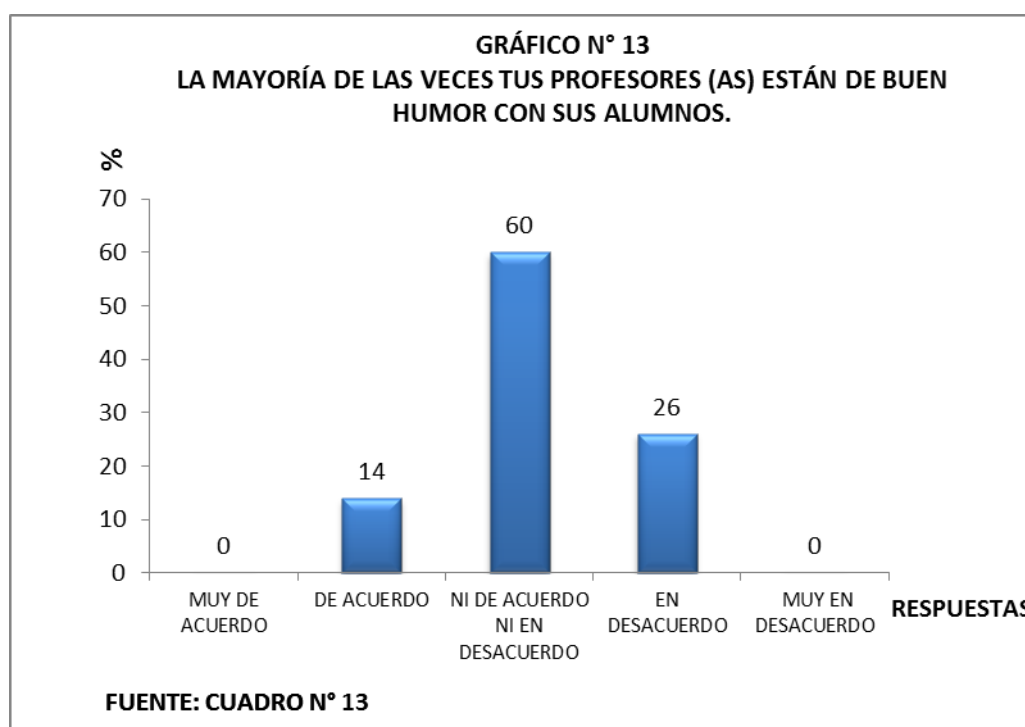
### **CONCLUSION:**

Cuando se les preguntó la relación de los padres con tus profesores el 29% señalaron que están de acuerdo, es decir que es muy buena, el 43% lo pone en duda el 14% en desacuerdo que sea muy buena y sólo el 14% en muy desacuerdo. Nos muestra que si bien existe una relación de comunicación con los padres, se necesita mejorar para optimizar el proceso docente educativo y mejorar el clima institucional

**TABLA N° 13**

**LA MAYORÍA DE LAS VECES TUS PROFESORES (AS) ESTÁN DE BUEN HUMOR CON SUS ALUMNOS.**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	10	14
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	42	60
EN DESACUERDO	18	26
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100

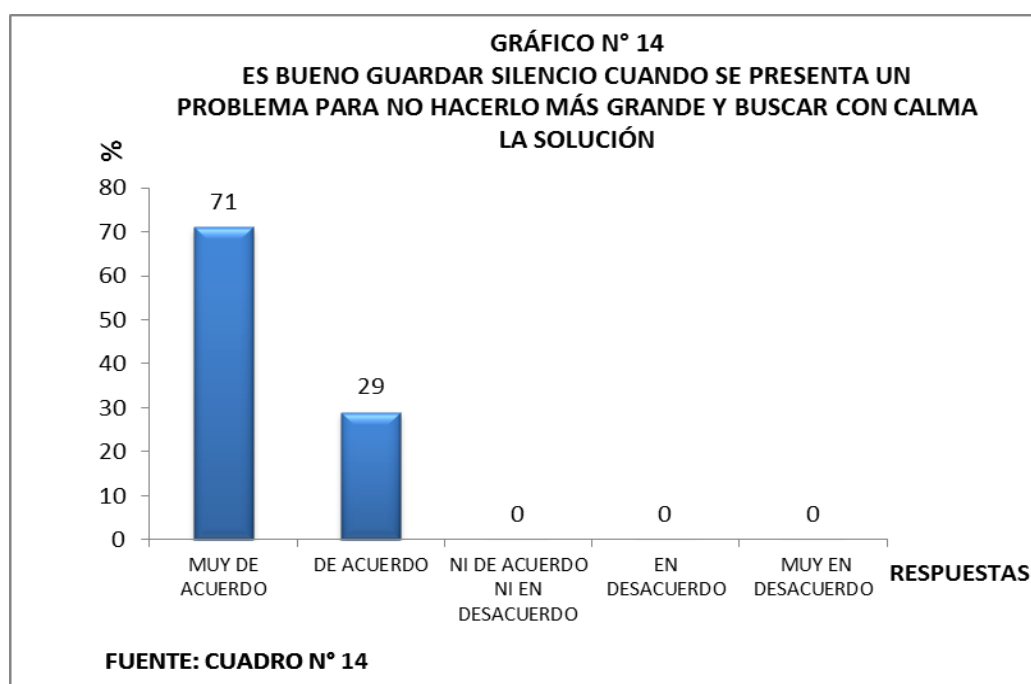


**CONCLUSION:**

Cuando se les preguntó sobre el estado de animo de tus profesores(as), el 14% señaló que están de acuerdo el 60% no aprueba ni desaprueba y sólo el 26% en desacuerdo. Las respuestas nos inducen a señalar que es necesario revisar la actitud y la manera que nos conducimos los docentes que ayuden a mejorar el clima institucional

**TABLA N° 14**  
**ES BUENO GUARDAR SILENCIO CUANDO SE PRESENTA UN**  
**PROBLEMA PARA NO HACERLO MÁS GRANDE Y BUSCAR CON**  
**CALMA LA SOLUCIÓN.**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	50	71
DE ACUERDO	20	29
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	70	100



### **CONCLUSION:**

Cuando fueron preguntados por que el silencio ayude a resolver un problema y buscar con calma la solución, el 71% de los alumnos encuestados estuvieron muy de acuerdo y el 29% de acuerdo. Los alumnos nos señalan la manera como se debe encarar los problemas en el instituto.

## RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS DOCENTES

**TABLA N° 01**

### RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADA A LOS MAESTROS PARA CONOCER CÓMO SE ENCUENTRA EL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE LO DOCENTES

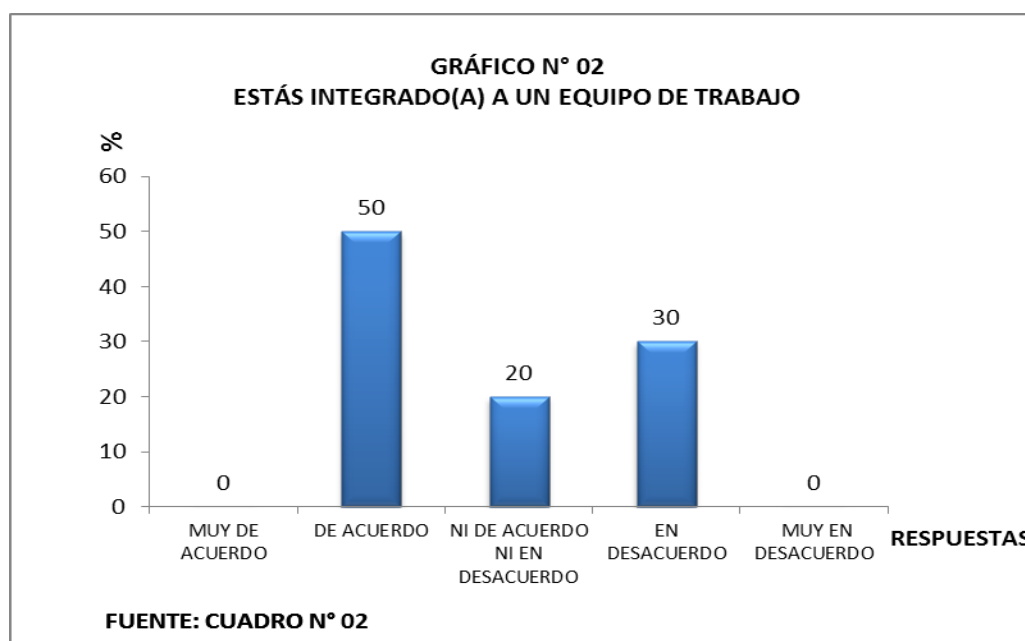
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	Estás integrado(a) a un equipo de trabajo.	0	25	10	15	0
2	Tus relaciones con ellos crean un buen ambiente de trabajo, donde se vive el respeto, el compañerismo y la sinceridad.	0	26	5	19	0
3	La comunicación es una habilidad que nos permite entablar y mantener relaciones interpersonales favorables.	28	22	0	0	0
4	Existen buenas relaciones interpersonales cuando nos entendemos mutuamente y llegamos a un acuerdo, aunque existan diferencias de opinión.	19	31	0	0	0
5	La actitud de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa se caracteriza por la prontitud y responsabilidad en el trabajo.	0	15	15	20	0
6	Las relaciones interpersonales entre el director y el personal docente en general son muy buenas.	0	5	12	33	0
7	Las relaciones interpersonales entre el director y el personal docente en general, influyen en el bajo o alto nivel académico de los alumnos.	0	40	10	0	0
8	Las buenas relaciones entre el personal docente y directivo influye en la demanda educativa y el prestigio de la institución.	15	35	0	0	0
9	El Director informa claramente sobre cómo, dónde y cuándo se realizan las diferentes actividades académicas.	0	0	20	30	0
10	La confianza, cariño y atención hacia los alumnos eleva su aprovechamiento académico.	10	40	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los maestros para conocer cómo se encuentra el clima institucional entre los docentes. Anexo 02

**TABLA N° 02**

**ESTÁS INTEGRADO(A) A UN EQUIPO DE TRABAJO.**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	25	50
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	20
EN DESACUERDO	15	30
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

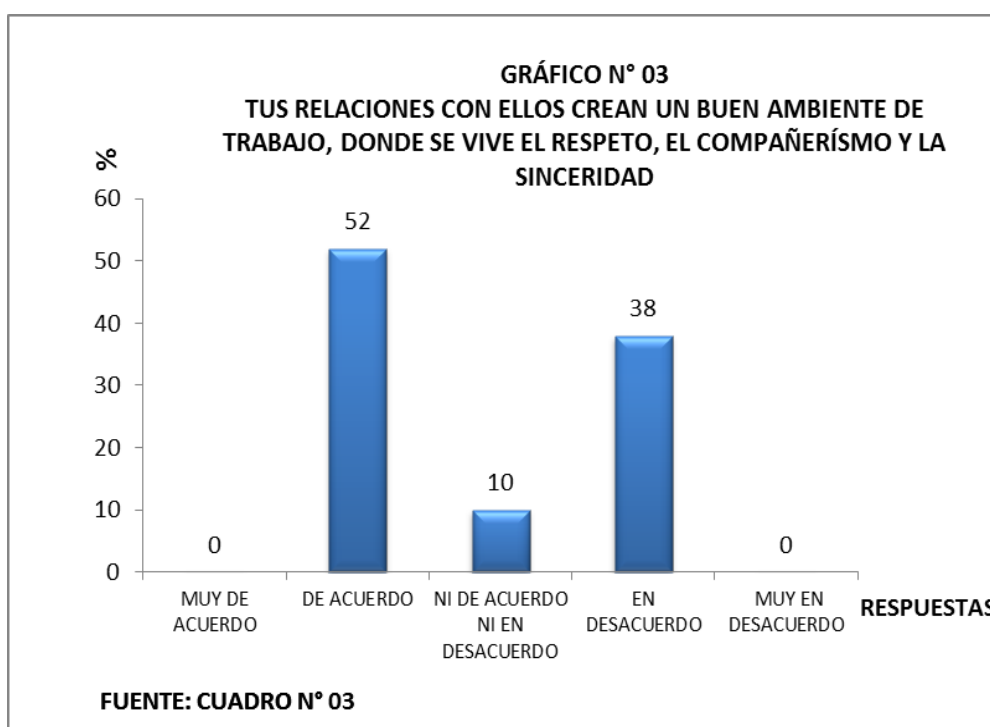


**CONCLUSION:**

Cuando los docentes fueron preguntados si estaban integrados, el 50% lo hizo en forma afirmativa, el 20% manifestó su duda por la integración y el 30% lo señaló estar en desacuerdo. Se observa que existe un trabajo en equipo que nos lleva a señalar la existencia de un clima inadecuado en la Institución educativa, motivo de la presente investigación.

**TABLA N° 03**  
**TUS RELACIONES CON ELLOS CREAN UN BUEN AMBIENTE**  
**DE TRABAJO, DONDE SE VIVE EL RESPETO, EL**  
**COMPAÑERISMO Y LA SINCERIDAD**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	26	52
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	10
EN DESACUERDO	19	38
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



**CONCLUSION:**

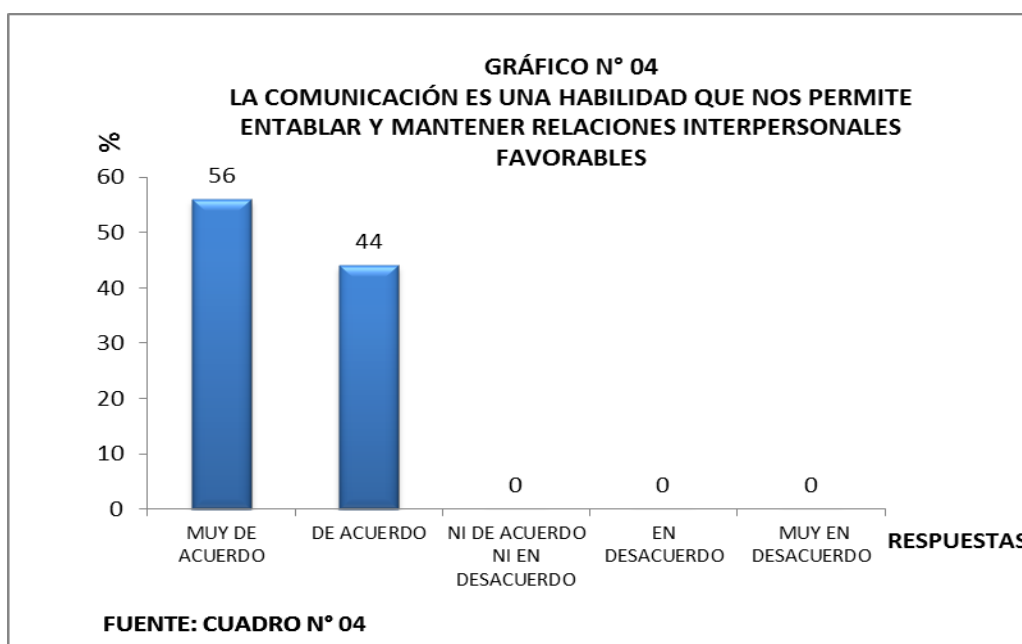
Frente a la pregunta sobre compañerismo, sinceridad y respeto para el trabajo en el I.S.E.P."Hno.V.E.G." , sólo el 52% está de acuerdo, el 10% tiene duda, el 38% en desacuerdo. Estas respuestas nos señalan la manera como se conduce el clima institucional en la Institución educativa.



TABLA N° 04

**LA COMUNICACIÓN ES UNA HABILIDAD QUE NOS PERMITE  
ENTABLAR Y MANTENER RELACIONES INTERPERSONALES  
FAVORABLES**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
<b>MUY DE ACUERDO</b>	28	56
<b>DE ACUERDO</b>	22	44
<b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b>	0	0
<b>EN DESACUERDO</b>	0	0
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	50	100

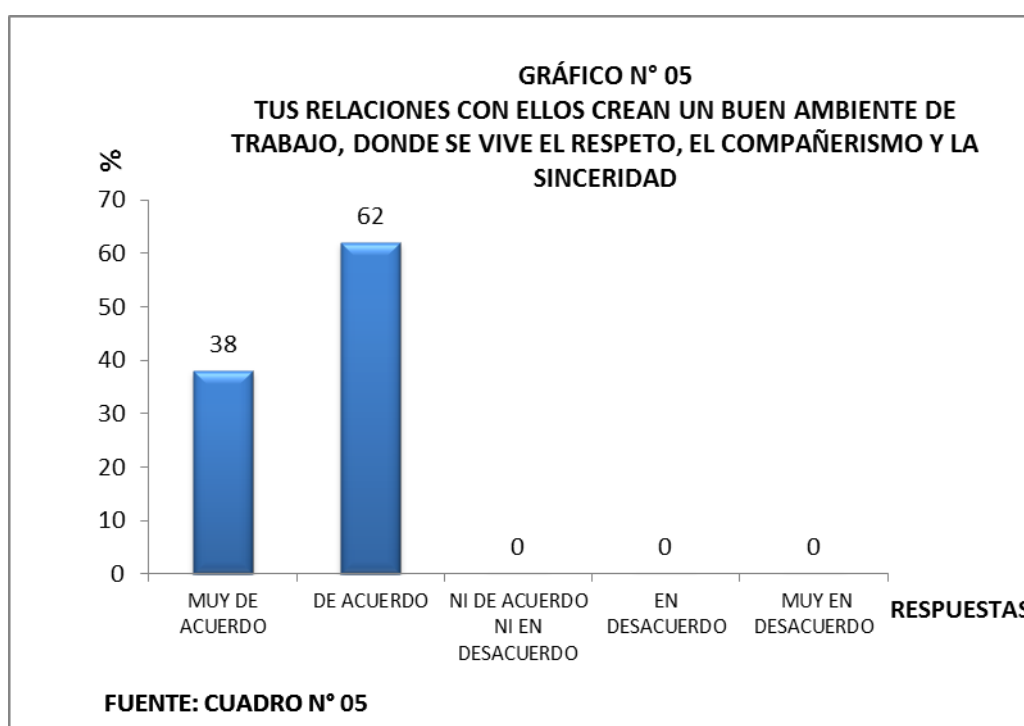


### CONCLUSION:

Los docentes señalan que la comunicación ayuda a mejorar el clima institucional y mejorar las relaciones entre las personas. Esta pregunta fue respondida estar muy de acuerdo el 56% y de acuerdo el 44%. La necesidad de establecer los mecanismos necesarios para desarrollar las distintas formas de comunicación van ayudar a mejorar el clima institucional.

**TABLA N° 05**  
**TUS RELACIONES CON ELLOS CREAN UN BUEN AMBIENTE DE**  
**TRABAJO, DONDE SE VIVE EL RESPETO, EL COMPAÑERISMO Y LA**  
**SINCERIDAD**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	19	38
DE ACUERDO	31	62
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

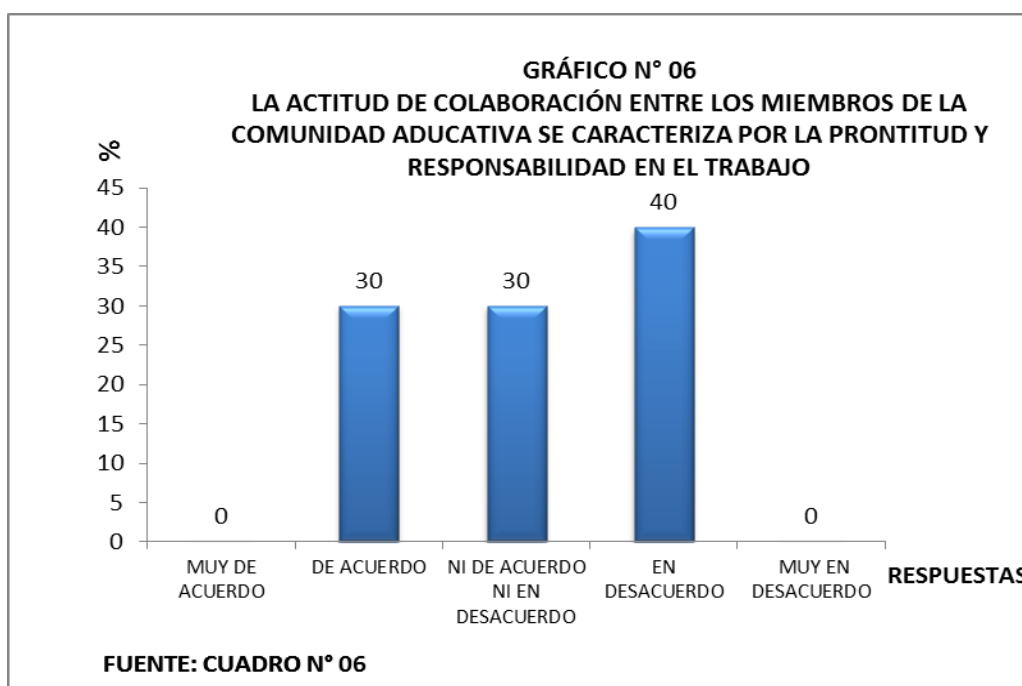


### **CONCLUSION:**

En esta pregunta el 38% de los docentes encuestados señala que es importante ponerse de acuerdo y entenderse en el I.S.E.P."Hno. V.E.G.", a pesar de tener diversas opiniones, el 62% de acuerdo en ello.

**TABLA N° 06**  
**LA ACTITUD DE COLABORACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA**  
**COMUNIDAD ADUCATIVA SE CARACTERIZA POR LA PRONTITUD Y**  
**RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	15	30
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	30
EN DESACUERDO	20	40
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



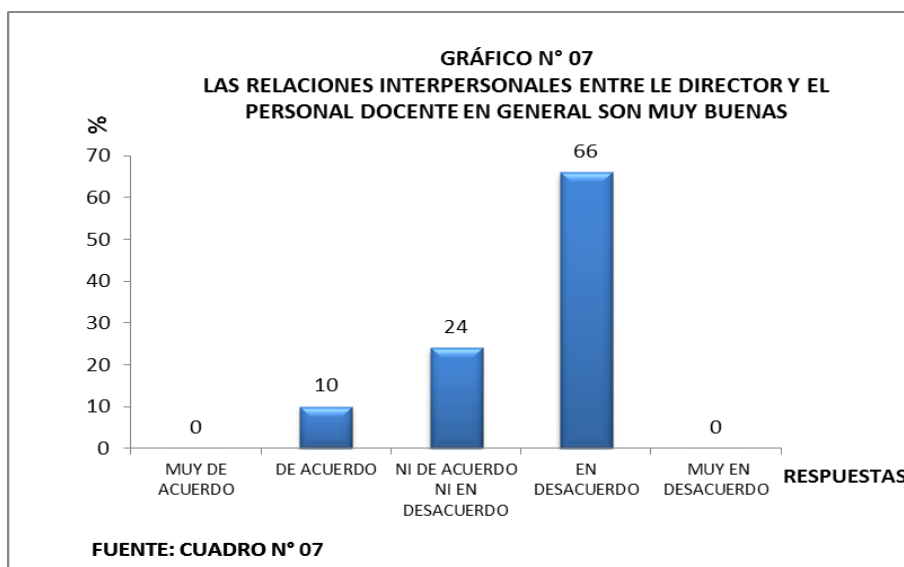
### **CONCLUSION:**

Esta pregunta fue respondida estar de acuerdo el 30%, tenía duda el 30% y en desacuerdo el 40%. Nos demuestra que no existe actitud de colaboración entre los docentes, sin embargo hay un 30% que si lo hace, a partir de esa cantidad de docentes existentes se debe avanzar a elevar su mayor participación.

**TABLA N° 07**

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LE DIRECTOR Y EL PERSONAL DOCENTE EN GENERAL SON MUY BUENAS**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	5	10
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	12	24
EN DESACUERDO	33	66
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

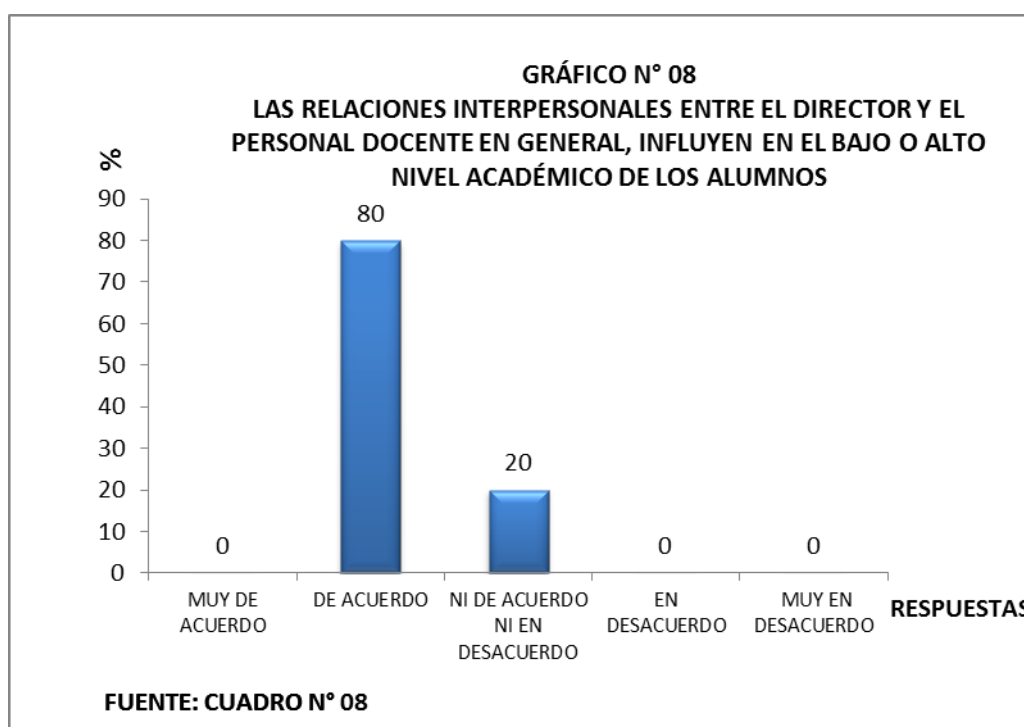


**CONCLUSION:**

Frente a la pregunta de la manera como se conducen las relaciones interpersonales entre los docentes y la dirección que ayude a mejorar el clima institucional, el 10% estuvo de acuerdo, el 24% tenía duda y el 64% no estaba de acuerdo. Nos presenta la manera como se da la relación que no ayuda a mejorar el clima institucional

**TABLA N° 08**  
**LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL DIRECTOR Y EL**  
**PERSONAL DOCENTE EN GENERAL, INFLUYEN EN EL BAJO O**  
**ALTO NIVEL ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	40	80
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	20
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

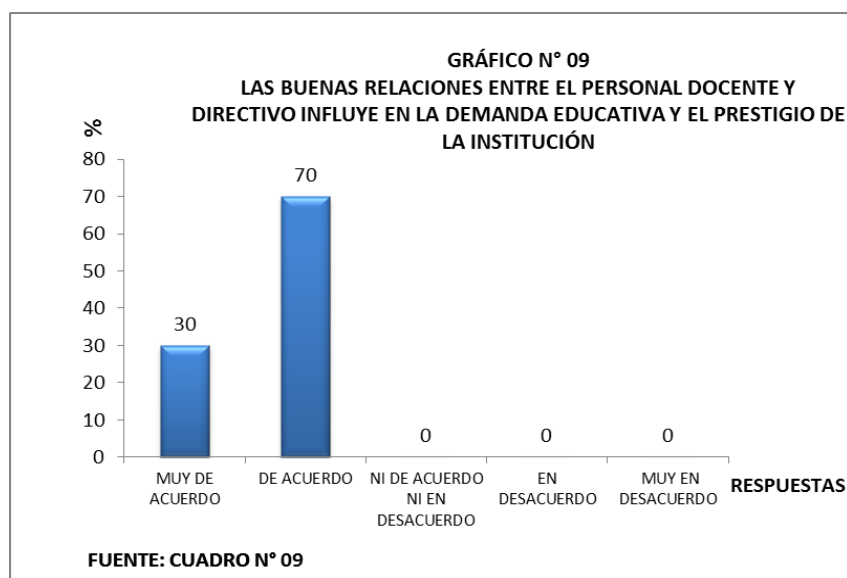


**CONCLUSION:**

El 80% de los encuestados respondió que un inadecuado clima institucional influye en el rendimiento académico. Existe un 20% que tiene duda.

**TABLA N° 09**  
**LAS BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y**  
**DIRECTIVO INFLUYE EN LA DEMANDA EDUCATIVA Y EL**  
**PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	15	30
DE ACUERDO	35	70
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

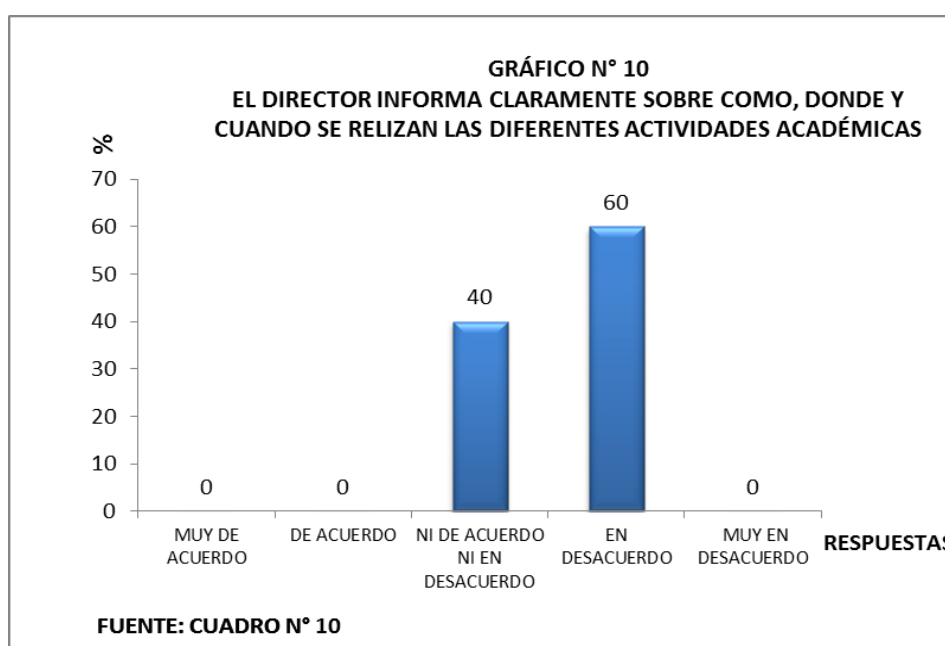


### **CONCLUSION:**

En esta pregunta, donde se establece la relación del clima institucional con la demanda educativa y el prestigio de la misma, el 30% respondieron estar muy de acuerdo, el 70% de acuerdo. Aquí se establece la relación del clima y las relaciones de los directivos con los docentes para el prestigio y la demanda educativa.

**TABLA Nº 10**  
**EL DIRECTOR INFORMA CLARAMENTE SOBRE COMO, DONDE Y**  
**CUANDO SE RELIZAN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES**  
**ACADÉMICAS**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	0	0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	20	40
EN DESACUERDO	30	60
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100

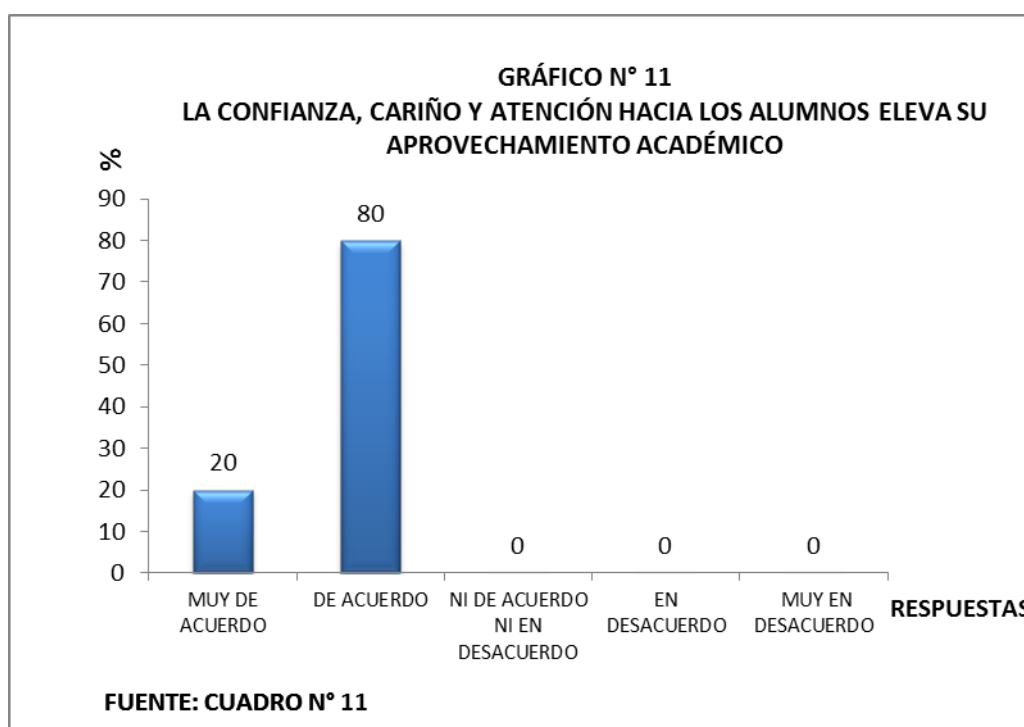


### **CONCLUSION:**

Esta pregunta es respondida en el sentido que el 40% tiene duda sobre la manera como la dirección transmite la información y el 60% está en desacuerdo. Esto nos indica que la gran mayoría de docentes percibe que la dirección no manifiesta una clara información de todas las actividades que se desarrollan.

**TABLA N° 11**  
**LA CONFIANZA, CARIÑO Y ATENCIÓN HACIA LOS ALUMNOS**  
**ELEVA SU APROVECHAMIENTO ACADÉMICO**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fi	%
MUY DE ACUERDO	10	20
DE ACUERDO	40	80
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



### **CONCLUSION:**

El 20% respondió estar muy de acuerdo y el 80% estuvo de acuerdo en señalar que la confianza, cariño y atención de los docentes hacia los alumnos eleva el aprovechamiento académico de los estudiantes.



### **3.2 Nombre de la Propuesta**

**PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL ISEP “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2012.**

#### **3.2.1 Introducción**

Cuando en una institución educativa se presentan fricciones y desacuerdos entre los integrantes del equipo de trabajo, esto manifiesta claramente que existe un problema y para poder iniciar una transformación se debe primero reconocer la existencia de éste.

A través de un proceso de observación que llevé a cabo en el ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea”, pude realizar un diagnóstico de la problemática existente el cual consiste en el deterioro de las relaciones interpersonales de la institución educativa en la que laboro.

La educación requiere de intereses comunes lo cual llevará hacia el logro de metas que interesen al grupo en general, mediante el diálogo permanente entre quienes laboran en este centro superior de estudios.

La comunicación es un factor decisivo para lograr una integración con un código común, que permitirá la posibilidad de nuevas formas y canales propios del lenguaje en los integrantes de un colectivo y el poder llevarla a cabo de manera abierta y sincera entre el personal docente y los directivos y que permita realizar reuniones donde se dé la oportunidad de participar a cada uno de los docentes de la institución educativa para que expresen libremente lo que les gusta y lo que no les gusta, esto es el primer paso para mejorar las relaciones entre el personal y realizar un proyecto de trabajo, es por ello, que es de suma importancia, tener buenas relaciones entre los integrantes del colectivo escolar.

Considerando que mantener un buen clima institucional es de gran importancia para lograr objetivos de nivel general, es necesario en este centro de trabajo el intercambio de experiencias como el primer acercamiento que permitirá que las relaciones humanas entre los docentes se den, no necesariamente será el intercambio de ideas que se relacionan a la educación, sino cualquier otro tema, o acciones que nos acerquen más, como el saludo cordial diariamente, reconocimiento por algo que se ha hecho bien, alentar a quienes se han equivocado y fomentar la ayuda mutua. Se requiere un conocimiento de las personas involucradas y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones, sin olvidar que los grupos requieren de liderazgo, relaciones humanas y motivación por parte del director, para que el docente cumpla con sus roles, deberá observarlos a través del ejemplo.

### **3.2.2 Objetivos de la Propuesta**

Para lograr mejorar el clima institucional en el ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” se pretende lograr los siguientes objetivos de alternativa y solución:

- Establecer formas de comunicación y participación colegiadas.
- Participar activamente en la formulación y elección de propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.
- Tener un acercamiento entre docentes, administrativos y alumnos a través de conferencias, festivales y convivencia.
- Buscar a través de reuniones y convivencia un acercamiento del equipo regular y del de apoyo para posteriormente tener intercambios culturales en relación y en función de nuestro trabajo, induciéndolo a ser un trabajo interdisciplinario y proyectarlo a la comunidad.

### **3.2.3 Fundamentación teórica**

En apoyo al trabajo y bajo el paradigma ecológico que busca integrar a todos los integrantes de la organización, se investiga y pretende entender

la situación real de la Institución, en donde el concepto de realidad surge en la vida cotidiana, con una comprensión para transformar la realidad misma.

Mediante el diálogo con los involucrados, con una participación tanto individual como colectiva, se reconoce que el colectivo posee un potencial a desarrollar para analizar críticamente mediante la investigación-acción.

Cabe señalar que el paradigma como modelo básico justifica el hacer algo, o bien, determina una forma peculiar de pensar acerca de algo, incluyendo valores. A través de las estrategias que se implementan, afloran contradicciones existentes, para resolverlas se necesita de un compromiso concreto: el mejoramiento a nivel institucional de manera cooperativa.

Es cooperativa porque se han tomado en cuenta las experiencias de los docentes, su aportación al reflexionar sobre bases en común así como en una forma de evaluación sobre las actividades que se realizan a nivel de institución educativa.

Es necesario resaltar que la práctica docente es la forma de investigación para que explicar y entender sean dos momentos de la transformación en el quehacer educativo, porque investigar es problematizar, además de una comprensión profunda del problema, mediante la comunicación oral y escrita dentro del ambiente formal de los directivos o en la cotidianidad de nuestra labor.

Esta investigación se encuentra basada en cada profesor del Instituto para que dentro de esta comunicación se tomen los acuerdos y decisiones más convenientes de acuerdo al momento en que se encuentra la escuela como organización.

Partiendo de que la investigación es un proceso de producción de conocimientos y la acción es la modificación intencional de una realidad

dada, se ven así, las posibilidades de un aprendizaje colectivo en los docentes. De esta manera teoría y práctica; aprendizaje y trabajo cooperativo se van entrelazando.

Se habla de este aprendizaje colectivo porque al colaborar, ponemos de manifiesto nuestra experiencia, los aprendizajes que de manera individual se han tenido y que al compartirlos se propicie el aprendizaje de otros, incorporando saberes y experiencias que van siendo colectivas al incorporarlas y compartirlas.

Al propiciar este aprendizaje se llega a una indagación reflexiva o autoreflexiva con la idea de mejorar nuestras prácticas y en la participación dentro de la toma de decisiones, se lleva a cabo una formación docente, que involucra el ser participativo, activo, crítico y dinámico porque se sabe importante para el equipo de trabajo.

La investigación se fundamenta en el planeamiento estratégico y se considera dentro de la alternativa de trabajo como un proceso metodológico que tiene mayor riqueza si tiene una participación de todo el colectivo, de tal manera que no haya sujetos y objetos, sino participantes en la transformación de la realidad.

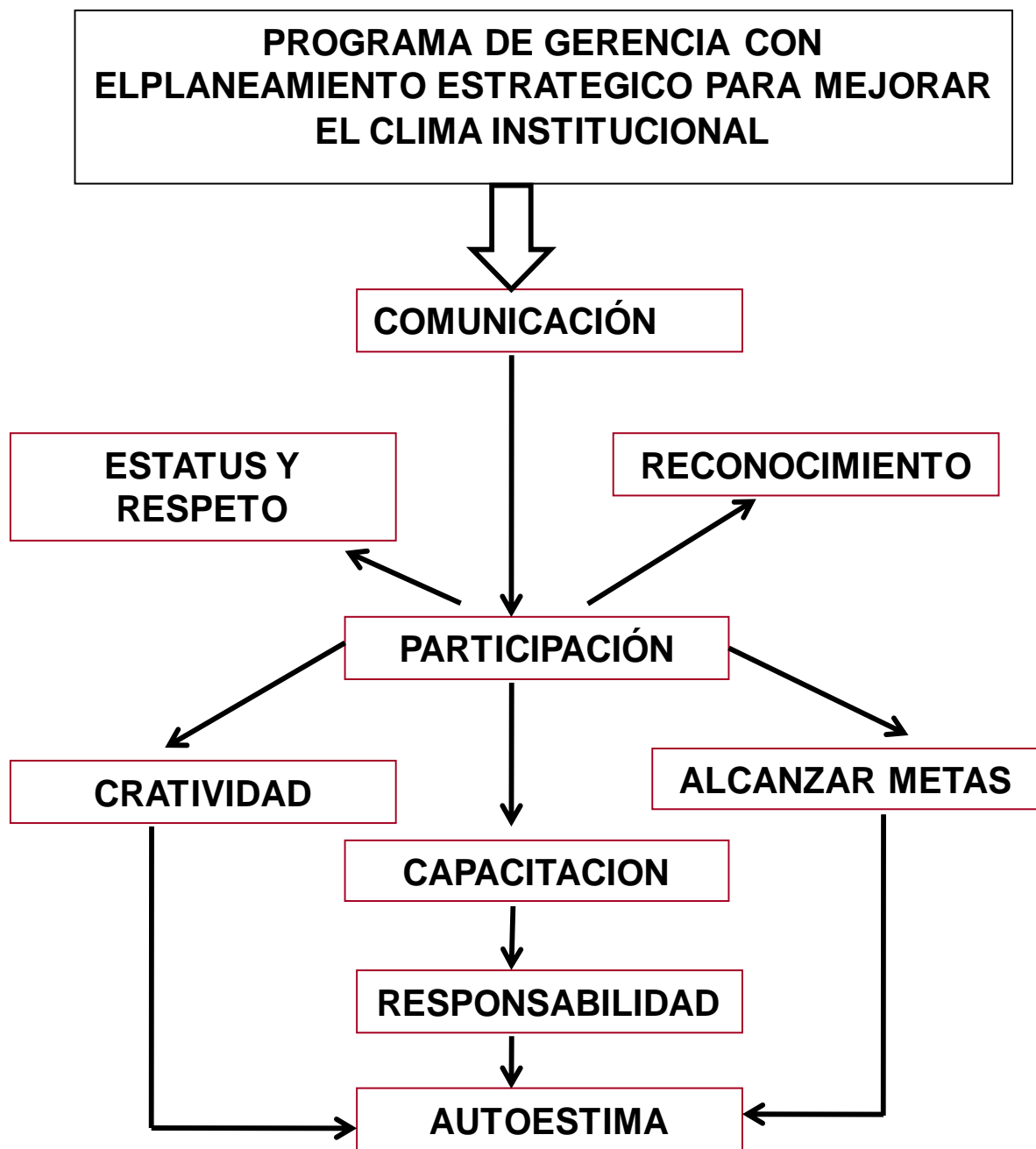
Cuando se habla de esta autorreflexión, se ha propiciado que el docente sea un investigador dentro de esta participación, que consiste en investigarse a sí mismo dentro del colectivo, como docente social, lo que lleva a una conciliación más entre la teoría y la práctica cotidiana.

Considerando el panorama anterior, se agrega que en el marco de la investigación, los docentes aprendan de los problemas, creando así una comunidad de aprendizaje, mejorar la situación que se guarda dentro del colectivo, y el entendimiento de la práctica docente de manera colectiva enriqueciendo las acciones en la práctica.

La investigación, supone la transformación de la cultura profesional en otra que apoya la reflexión cooperativa sobre la práctica y tiene en cuenta las experiencias y percepciones de los clientes destacándose la debida importancia de ellas en los docentes, los saberes que ya poseen en beneficio de una cultura de participación y de lo nuestro como una institución educativa de formación de formadores..

Es necesario resaltar que la comunicación de los datos nos permite la conversación reflexiva para iniciar esta transformación. Las explicaciones, comentarios, reflexiones, se dan con el diálogo, del potencial colectivo y activo para analizar críticamente a través de las encuestas, entrevistas, diario de campo individual y de escuela.

En este proceso de transformación, dentro de mis funciones se promueve la cooperación y decisión dentro de la gestión escolar, con la idea de generar un clima de confianza y apertura con equidad, exactitud y comprensión de la información y de las fuentes recabadas a través del diálogo.



#### 3.2.4 Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

- Dirección General del ISEP "Hno. VEG"
- Consejo educativo del ISEP "Hno. VEG"
- Profesores y Estudiantes
- Administrativos

### **3.2.5 Alcance e impacto de la propuesta**

Con 261 estudiantes en las carreras pedagógicas con 30 aulas, 15 aulas del turno mañana y 15 aulas del turno de la tarde entre hombres y mujeres y 265 alumnos en las carreras tecnológicas, con 2 aulas en el turno de la mañana y 10 aulas en el turno de la noche entre varones y mujeres, con 3 directivos, 4 jefaturas, 41 docentes nombrados, 13 docentes contratados, 12 personal administrativo y de servicio.

### **3.2.6 Beneficios por alcanzar.**

- Definir el trato que existe entre los docentes y el aprovechamiento académico de los alumnos.
- Cómo identificar desacuerdos y comportamientos agresivos, entre docentes y alumnos, docentes – docentes y directivos – docentes?
- Hacer que los docentes tomen conciencia sobre la importancia de fomentar un buen ambiente de trabajo laboral y un eficaz equipo de trabajo.
- Propiciar espacios de superación personal y académica que contribuyan a mejorar la práctica docente y las relaciones interpersonales.

### **3.2.7 Líneas estratégicas de innovación**

- . Lograr un clima institucional adecuado en la institución educativa.
- . Propiciar un cambio de actitud del personal, estableciendo compromisos de realizar las cosas con más eficacia y mejor calidad, comprometiéndonos con la sociedad con la que trabajamos a mejorar el nivel cultural de los alumnos.

### **3.2.8 Descripción de contenidos y desarrollo.**

De acuerdo a la gestión del planeamiento estratégico adoptado, se obtendrá el mejoramiento permanente del clima institucional en el ISEP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea”, para que al final del semestre académico se tenga un equipo de trabajo participativo, comprometido y eficiente, esperando alcanzar los siguientes objetivos:

Los recursos necesarios para el desarrollo de este plan requieren directamente del tiempo, dedicación, creatividad innovadora y sobre todo recursos de los participantes entre ellos el cuerpo directivo de la institución educativa.

Los compromisos que corresponde realizar a los involucrados, tomando en cuenta la cronometrización de estos se describen tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el año académico.

Establecer formas de comunicación y participación colegiada de todos los integrantes de la organización escolar y la dirección de la misma, para obtener posibles estrategias que lleven al consenso.

- En forma colectiva determinar las situaciones conflictivas que existen en la institución.
- Basándose en un diagnostico elaborar un plan de acción en el que todos participen.
- Hacer reuniones mensuales de análisis, seguimiento del plan para hacer modificaciones si son necesarias.
- Establecer relaciones de colaboración para compartir experiencias en equipo.
- Realizar comentarios y sugerencias tanto en forma individual como colectiva de la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, procurando que sea permanente, sin herir susceptibilidades.



- Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
- Mensualmente: Se realizará un análisis el último día laborable de cada mes, utilizando dos horas por sesión.
- Intercambiar experiencias mediante el diálogo sobre el proceso de aplicación de estrategias.
- Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable a la institución educativa en relación a las normas, derechos y obligaciones laborales.
- Conocer las normas, reglamentos y políticas internas que permiten clarificar la situación laboral.
- Establecer lazos de comunicación sobre dichas normas y condensar su aplicabilidad en la institución.
- Participar activamente en la formulación, adjudicación y/o aplicación de obligaciones laborales tales como estímulos y reconocimientos, etc.
- Analizar los datos estadísticos en colectividad iniciando con los resultados de diagnóstico para comparar con los resultados de los semestres anteriores.
- Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.

### **3.2.9 Estrategias**

#### **Estrategia 1: Hablando se entiende la gente.**

**Objetivo:** Que todo el cuerpo docente sea participe en las tareas y elección de alternativas en la solución de problemas que afectan el proceso enseñanza-aprendizaje del centro de trabajo.

**Material:** Pizarrón, hojas de máquina y estadística de los resultados del diagnóstico.

Desarrollo: Se citará en el mes de noviembre a reunión a los directivos para hacer conciencia de la importancia de su reestructuración para que sea funcional. Al integrarse dicho consejo se buscara la comunicación de tal manera que los miembros sean elegidos en forma democrática de acuerdo a sus cualidades y habilidades para desempeñar tal o cual función. Diagnosticar para obtener la problemática más apremiante que afecte a la institución en forma colectiva. Elaboración del plan de acción de acuerdo a la práctica, se llevarán a cabo reuniones periódicas para analizar el seguimiento, tomando en cuenta el consenso se harán las modificaciones necesarias así como el camino a seguir.

Solicitar a la Dirección que se gestionen cursos de relaciones humanas. Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, tanto en forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios sobre la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, en base a los resultados académicos se hará la planeación objetiva de los contenidos de cada ciclo.

Tiempo: Tres horas.

Evaluación: Se tomará en cuenta la participación de todos los directivos.

## **Estrategia 2: Compartiendo y aprendiendo.**

Objetivo: Que los miembros del cuerpo directivo se reúnan para comparar resultados académicos.

Material: Concentración de resultados, gráficas, pizarrón, cuadernos de los alumnos y cartulinas.

**Desarrollo:** Semestralmente se mostrarán los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje bajo los indicadores de alcances y limitaciones. Elaborar un calendario de actividades cívico-sociales de acuerdo a las conmemoraciones. Seleccionar trabajos donde se aprecie la creatividad de los educandos, como demostraciones de temas o contenidos que previamente se seleccionen en la reunión.

**Tiempo:** Demostraciones trimestrales, análisis de resultados. Con una duración de dos horas.

**Evaluación:** La participación de los docentes para seleccionar las mejores experiencias y trabajos que se llevarán a demostrar.

### **Estrategia 3: Entre todos lo hacemos mejor.**

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia acciones innovadoras por parte del maestro al desempeñar sus roles dentro de una comisión, las cuales se organizarán y distribuirán tomando en cuenta la opinión de todos.

**Objetivo:** Conocer las tareas de cada comisión y seleccionar de acuerdo a sus aptitudes o en forma voluntaria a los elementos de cada una.

**Desarrollo:** En reunión colegiada teniendo presente los objetivos y las actividades que le competen a los responsables de las comisiones como son: técnico-pedagógico, superación profesional y extensión educativa, de participación social, seguida del proyecto institucional y formación cívica se procederá al nombramiento de quienes las ocuparán, exhortándolos para que cumplan con la funcionalidad de cada

una. Conociendo las metas de cada comisión, en reunión posterior darán a conocer a los demás un plan de trabajo de acuerdo al calendario escolar, así como su evaluación al llevarlo a la ejecución.

Tiempo: Reuniones colegiadas trimestrales, con duración de dos horas.

Evaluación: De acuerdo al plan presentado por cada comisión se evaluará el desarrollo de este de acuerdo a los resultados.

#### **Estrategia 4: ¿Veo lo que ven los demás?**

Observaciones intergrupales

Objetivo: Conocer la realidad del desempeño del docente en el interior del salón de clase.

Material: Cuaderno y lápiz para registrar observaciones.

Desarrollo: Se llevarán a cabo visitas previas a los grupos para observar el desempeño profesional del docente, para ello bastará con revisar el cuaderno de anotaciones de un alumno para saber si se ha cumplido con la planeación presentada a la dirección académica de la institución educativa y si se le permite al educando su participación libre en la realización de trabajos. Se hará de una o dos visitas por mes siempre y cuando se tengan las condiciones para ello mediante el diálogo consciente con el docente, será necesario crear un ambiente de confianza en los compañeros maestros para que se tenga éxito.

Tiempo: De 30 minutos a una hora como máximo.

Evaluación: Será mediante el diálogo con el docente tomando en cuenta las observaciones, generalmente iniciando con aquellas que sean favorables ya que las primeras visitas son para preparar el segundo momento.

### **Estrategia 5: Cada día aprendemos algo nuevo.**

Conferencias y entrevistas.

Los aprendizajes constituyen un campo muy complejo; pero existe una gran diversidad de formas para llegar a ellos como lo es la conferencia y la entrevista, en las que es posible adquirir conocimientos de personas especializadas. En esta estrategia se buscará el acercamiento a las autoridades inmediatas para solicitar su colaboración gestora para que se nos permita asistir a conferencias o hacer entrevistas a personas especializadas en la problemática que se trata de dar solución.

Objetivo: Que los integrantes del Consejo Técnico se interesen en adquirir información especializada.

Material: Cuaderno y lápiz para tomar notas.

Desarrollo: Se promoverán conferencias y entrevistas con personas que tengan conocimientos de actualización profesional.

Tiempo: El que requiera la conferencia o entrevista.

Evaluación: Se hará mediante una reunión en donde se comenten resultados.

### **Estrategia 6: Compartiendo nuestros logros.**

Organización de actividades de proyección a la comunidad.

El trabajo en equipo se refleja en acciones que la comunidad evalúa y valora.

**Objetivo:** Que el colectivo escolar organice convivencias sociales, en donde exista la relación de alumnos, maestros y padres de familia.

**Material:** El que requiera de acuerdo a la conmemoración a celebrarse.

**Desarrollo:** Se tomará en cuenta las tradiciones y costumbres de la comunidad para realizar actividades de proyección como: ceremonias cívicas, exposiciones culturales, el aniversario de la institución, el día del maestro, el día de la madre, y colación de los alumnos de promoción, en los que participen los alumnos, docentes, administrativos y comunidad en general.

**Tiempo:** El que cada actividad requiera, de una hora hasta cuatro.

**Evaluación:** Será con la opinión del personal y los padres de familia, de la participación y disposición con que se realizaron las actividades.

### **3.2.10 Cronograma y aplicación estratégica**

<b>ESTRATEGIA No.</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>DURACIÓN</b>
1. Hablando se entiende la gente.	Primero y Segundo	06 horas
2. Compartiendo y aprendiendo.	Segundo al sexto mes	10 horas
3. Entre todos lo hacemos mejor.	Segundo al quinto mes	12 horas

4. ¿Veo lo que los demás ven?	Tercero al quinto mes	14 horas
5. Cada día aprendemos algo nuevo.	Tercero al sexto mes	08 horas
6. Compartiendo nuestros logros.	Primero al octavo mes	16 horas

### **3.2.11. Evaluación.**

Evaluar es la forma de valorar y revisar los avances alcanzados de los propósitos determinados en un proyecto, la evaluación en éste se debe presentar en colectividad para analizar los avances y logros obtenidos monitoreando el proceso y evaluando los resultados de una forma constante y permanente los objetivos, con ello permitirá modificar o rediseñar las estrategias para alcanzar los propósitos.

Es recomendable considerar que la evaluación nos permite conocer nuestros logros, el grado en que nuestros esfuerzos dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse para alcanzar realmente una educación integral.

En educación, la evaluación es una práctica común, el problema es que sólo se evalúa, no se monitorea y sin este último elemento no se mejora la calidad, solamente consta su presencia o ausencia y por ende la clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluaciones, es incapaz de mejorar la calidad de los procesos.

Por ello es importante evaluar y sólo es útil para mejorar cuando se le combina con el monitoreo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, se evalúa con el resultado, pero no por el resultado. No es

posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final, medido a través de pruebas de aprendizaje. Hay que considerar qué pasos se han seguido para mejorar estos resultados. Así, examinamos la calidad para ver cómo está operando el proceso. Si no es así, estaremos hablando, simplemente, de inspección. Lo más importante es el control de los procesos, al fin de que los alumnos y maestros puedan pasar sin tropiezos por ellos. Con ellos se verifica si los procesos modificados contribuyeron o no al logro de mejores resultados.

## **CONCLUSIONES**

1. El Clima Institucional del Instituto Superior de Educación Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea”, se caracteriza por ser inadecuada, debido a los conflictos entre docentes y directivos de la institución. Estos conflictos se deben prioritariamente a la falta de comunicación, la falta de oportunidades para la autorrealización y la falta de compromiso organizacional.
2. Según la encuesta aplicada, existe una marcada indiferencia por parte de los estudiantes en que los docentes y directivos se lleven bien y que esto influya en la buena imagen institucional, pero, a la vez manifiestan que la confianza y cariño de los profesores hacía ellos es una forma adecuada de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje.
3. El planeamiento estratégico prospectivo y la teoría de sistemas consideran a la escuela como un sistema social humano, ya que expresa en realidad un complejo entramado de elementos constituido por población, ambiente, interrelaciones y la tecnología de relaciones organizativas que la configuran como tal
4. A través de este trabajo pude corroborar que la comunicación eficaz es un aspecto esencial en cualquier organización y que las relaciones positivas entre docente, directivos y alumnos propician un ambiente apto para que se de dicha comunicación. La actitud del docente es un factor de suma



importancia pues se manifiesta el deseo y disposición en ayudar y cooperar con los padres o viceversa.

5. Llevar a cabo las estrategias permitirán que disminuya los conflictos y se mejoren el clima institucional, una participación y mayor involucramiento del colectivo escolar.
6. El presente trabajo pretende ante todo poder contribuir a propiciar la reflexión sobre la importancia de establecer un buen clima institucional dentro de los equipos de trabajo docente, y lograr de manera paulatina una acción docente dentro de nuestras escuelas fundamentadas en los valores del desarrollo humanístico, social y profesional en la función que nos toca desempeñar.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para cualquier institución, grado o nivel propiciar y acrecentar las buenas relaciones interpersonales, son la base para crear un ambiente laboral propicio, donde se viva la caridad, el respeto mutuo y la responsabilidad; dando como resultado un mejor aprovechamiento académico, calidad educativa, demanda escolar y buena imagen de la institución.
2. En la nueva gestión escolar lo más importante es buscar el cambio de actitud en los docentes y directivos, buscar cambiar nuestra forma de pensar y de actuar tener una óptica más amplia de la realidad que nos rodea y como tenemos que dar a nuestros alumnos lo que requieren y esperan de nosotros, a prepararnos, para dar eficiencia y calidad en la labor que desempeñamos.
3. La presente investigación puede ayudar a gestionar la institución educativa de la región Cajamarca y coadyuvar en la búsqueda de soluciones alternativas al planeamiento y gestión de las Instituciones Educativas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AHUMADA, P. Evaluación de la Eficiencia Docente. Chile, Universidad Católica de Valparaíso. 1992.

BALLESTEROS, Emilia Elías De. Ciencia de la Educación. Quinta Edición. Editorial Patria, S.A. México, D.F. 1970.

BLAKE, Reed H, Haroldsen Edwin O. Taxonomía de Conceptos de la Comunicación. Cuarta Reimpresión. Ediciones Nuevo Mar, S.A. México, D.F. 1997.

CASARINI, Ratto Martha. Teoría y Diseño Curricular. Editorial Diana. México, D.F. 1999.

CASTORIADIS, C. Los Dominios del Hombre, Las Encrucijadas del Laberinto. Editorial Gedisa, Barcelona, 1988.

CLAIN, Lindaren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Kapelusz. México, D.F. 1999.

COLL, César, Palacios Jesús, Marchesi Álvaro. Desarrollo Psicológico y Educación. Segunda Edición. Alianza Editorial. Madrid, España. 2001.

DARLING, – Hammond, L. Teacher Evaluation: A proposal, The Elementary School Journal. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 1986.

EDWARDS, Derek, Mercer Neil. El Conocimiento Compartido. Primera Reimpresión. Editorial Paidós. México, 1994.

FINGERMAN, Gregorio. Relaciones Humanas. Novena Edición. Editorial El Ateneo, S.A. México, D.F. 1992.

FINGERMAN, GREGORIO. Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales. Editorial El Ateneo, S.A. de C.V., México 1992.

Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Bs. As.

Goleman Daniel (2000). "La Inteligencia Emocional". Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Vergara.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto/Fernández Collado Carlos/ Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hills. México, D.F. 2002. INTERNET. [www.educacion.idoneos.com](http://www.educacion.idoneos.com)

JACOB Cerecedo, Abigail y ESCOBEDO, Carlos. ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD. México, IPN. 1994

LAFOURCADE, Pedro D. Evaluación de los Aprendizajes. Primera Edición. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 1973.

MYERS Blair Gleen, Stewart Jones R, Simpson Ray H. Psicología Educacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1982.

MANN, León. Elementos de Psicología Social. Decimoséptima Reimpresión. Editorial Limusa. México, D.F. 1995.

MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO: PROCESOS Y... México, Trillas, 1998.

MIRAS, Mariana, Solé Isabel. La Evaluación del Aprendizaje. Editorial Paidós. México, D.F. 1996.

MISIONERAS, Marianas. Ideario Educativo. Producción Gráfica, S.A. de C.V. Santiago de Querétaro, México. 1999.

MORENO, López Salvador. Guía de Aprendizaje Participativo Orientación para Estudiantes y Maestros. México, D.F. 1996.

REYES Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN MODERNA. México, Limusa, 1992.

ROCKEWELL, Elsie. Ser Maestro, Estudios sobre el Trabajo Docente. Tercera Edición. S.E.P. Ediciones El Caballito. México, D.F. 1999.

ROGERS Carl. La Relación Interpersonal en la Facilitación del Aprendizaje en Libertad y Creatividad en la Educación. Editorial Paidós Educador. México, D.F. 1983.

SPRINTHALL, Norman A., Sprinthall Richard C., Oja Sharon N. Psicología de la Educación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 1996.

STEINFATT, Thomas M. Comunicación Humana. Primera Edición. Editorial Diana. México, D.F. 1993.

TABORGA Torrico, H., CONCEPCIONES Y ENFOQUE DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA. Cuadernos de planeación universitaria No 7, UNAM, 1980.

WEIL, Pierre. Relaciones Humanas entre los Niños, sus Padres y sus Maestros. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 199

## ANEXOS

### ANEXO No. 1

#### INSTRUMENTO APLICADO A LOS ALUMNOS PARA CONOCER CÓMO SE LLEVAN A CABO LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES

**TÍTULO: “PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL ISEP “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2012.”**

Cajamarca, julio de 2012.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la institución educativa.

No hay respuesta “correctas o equivocadas”, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad. Sírvase marcar con una “X” la respuesta que crea conveniente. Por favor utilice la escala para responder.

1 = Muy de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4 = En desacuerdo, 5 = Muy en desacuerdo

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	Estás integrado(a) a tu grupo de clase.					
2	La convivencia con tus compañeros crea un buen ambiente de clase, donde se vive el respeto, el compañerismo y la sinceridad.					
3	Los profesores (as) de tu institución educativa se llevan bien					
4	Todos los docentes que se lleven bien					

5	Si todos los docentes se llevan bien, esto influye en la buena imagen de tu institución educativa					
6	Las relaciones de los profesores(as) con el director y el personal de tu institución educativa son en general muy buenas					
7	Cuando un(a) profesor (a) no se lleva bien con otro(a), afecta la amistad entre sus alumnos					
8	Se pueden tener buenas relaciones de amistad entre tus profesores a pesar de que todos tienen diferente carácter.					
9	Si un alumno no se lleva bien con un(a) profesor(a) esto le hace tener malas calificaciones y si le cae mal lo desaprueba.					
10	La confianza, cariño y atención de tu profesor(a), hace que todos aprendan y tengan buenas calificaciones					
11	Es bueno que todas los(as) profesores(as) tengan diferente forma de ser y esto ayuda a la buena convivencia en tu institución educativa.					
12	La comunicación entre tus padres y tus profesores(as) es muy buena.					
13	La mayoría de las veces tus profesores (as) están de buen humor con sus alumnos.					
14	Es bueno guardar silencio cuando se presenta un problema para no hacerlo más grande y buscar con calma la solución.					

**Gracias por tus respuestas sinceras y tu colaboración**

## ANEXO No. 2

### ENCUESTA APLICADA A LOS MAESTROS PARA CONOCER CÓMO SE ENCUENTRA EL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE LOS DOCENTES (PRIMERA PARTE)

**TÍTULO: “PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA  
TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA  
INSTITUCIONAL DEL ISEP “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA”  
CAJAMARCA, DURANTE EL AÑO 2012.”**

#### DATOS INFORMATIVOS

Cargo: ..... Condición: .....

Tiempo laboral: .....

#### INSTRUCCIONES

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la institución educativa con la finalidad de obtener información de los directivos, docentes y administrativos del ISEP “Hno. VEG”, cuyos fines son exclusivamente de investigación.

No hay respuesta “correctas o equivocadas”, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad. Sírvase marcar con una “X” la respuesta que crea conveniente. Por favor utilice la escala para responder.

1 = Muy de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4 = En desacuerdo, 5 = Muy en desacuerdo

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	Estás integrado(a) a un equipo de trabajo.					
2	Tus relaciones con ellos crean un buen ambiente de trabajo, donde se vive el respeto, el compañerismo y la sinceridad.					
3	La comunicación es una habilidad que nos permite entablar y mantener relaciones interpersonales					

	favorables.					
4	Existen buenas relaciones interpersonales cuando nos entendemos mutuamente y llegamos a un acuerdo, aunque existan diferencias de opinión.					
5	La actitud de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa se caracteriza por la prontitud y responsabilidad en el trabajo.					
6	Las relaciones interpersonales entre el director y el personal docente en general son muy buenas.					
7	Las relaciones interpersonales entre el director y el personal docente en general, influyen en el bajo o alto nivel académico de los alumnos.					
8	Las buenas relaciones entre el personal docente y directivo influye en la demanda educativa y el prestigio de la institución.					
9	El Director informa claramente sobre cómo, dónde y cuándo se realizan las diferentes actividades académicas.					
10	La confianza, cariño y atención hacia los alumnos eleva su aprovechamiento académico.					

**Muchas gracias**



## **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

CONDICIÓN:

SEXO:

EDAD:

Estamos realizando un trabajo de investigación para proponer una Gerencia Educativa Basado en La Teoría del Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Institucional de nuestra Institución, por lo que le agradecemos mucho su aporte en la veracidad de sus respuestas:

- 1.- ¿Es frecuente observar conflictos entre docentes y administrativos?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 2.- ¿Ha observado si se practica alguna estrategia de negociación en la solución de conflictos en el ISEP "Hno. VEG".?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 3.- ¿Se practica la empatía en las relaciones interpersonales?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 4.- Según el sistema de comunicación que se práctica, a nivel institucional, ¿Observa que la interpretación de la información que maneja el personal docente y/o administrativo es la misma?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 5.- Para su trabajo docente y/o administrativo, ¿Es informado oportunamente sobre los cambios y plan de acción de los mismos?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 6.- ¿Observa que el personal docente y administrativo laboran con objetivos claros y comunes de la LE?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 7.- ¿Se siente que es tratado con respeto, en las relaciones interpersonales que tiene con sus compañeros de trabajo?  
a) Si      b) A veces      c) No
- 8.- En cuanto a la evaluación del trabajo docente y/o administrativo, ¿Cómo observa la forma de ser juzgado?  
a) Es evaluado en forma equitativa  
b) Es juzgado con inequidad

- 9.- ¿Siente que el personal que labora está identificado con la Institución y hay sentido de pertenencia?
- a) Si      b) A veces      c) No
- 10.- ¿El trabajo en equipo de docente y/o administrativo es efectivo en el proceso de desarrollo del ISEP “Hno. VEG”?
- a) Si      b) A veces      c) No
- 11.- ¿Asistiría a talleres de mejoramiento del clima institucional de la I.E.?
- a) Si      b) No
- 12.- Le gustaría canalizar las emociones en forma óptima y positiva en la mejora de las relaciones interpersonales
- a) Si      b) No
- 13.- Si se aplicaría un modelo para mejorar el clima institucional ¿Contribuiría en la gestión para que esto funcione?
- a) Si      b) No

Muchas gracias

