



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

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

TESIS

Organización docente y formación de equipos de trabajo basado en la teoría de relaciones humanas para lograr su participación utilizando diversas estrategias en la I.E. N° 821205 en beneficio de los estudiantes.

Tesis presentada para optar el grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la información.

Autora

Ruiz Torres, Francisca

Asesor:

Dr. Bances Acosta, Manuel Antonio

Lambayeque – Perú

2009

ORGANIZACIÓN DOCENTE Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN
LA TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS PARA LOGRAR SU
PARTICIPACIÓN UTILIZANDO DIVERSAS ESTRATEGIAS EN LA I.E. N°
821205 EN BENEFICIO DE LOS ESTUDIANTES

Personal investigador


Bach. FRANCISCA RUIZ TORRES
INVESTIGADORA


Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
ASESOR

APROBADO POR:


Dr. MANUEL ORAGÜE VARGAS
PRESIDENTE


Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO
SECRETARIO


M.Sc. LUIS PÉREZ CABREJOS
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este modesto trabajo con mucho amor y cariño a mis hijas: Cecilia, Karla y Marlise quienes son el motivo y la palanca para seguir trabajando por ellas y por la niñez de nuestro Perú.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de todos los niveles, quienes, con sus enseñanzas y buen ejemplo, me permitieron descubrir el gusto y el amor por el estudio y la investigación. También a mi mamacita, Jacinta Torres Aguilar quién me brindó su apoyo en todo momento.

Francisca.

Resumen

El presente trabajo consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo presentamos la situación problemática y luego con la aplicación de técnicas de análisis de problemas determinamos el problema central de esta institución: La desorganización docente.

En el segundo capítulo hacemos una revisión de la literatura existente sobre organización desde el punto de vista empresarial y educativo respectivamente. La teoría de las relaciones humanas y los posteriores aportes sobre los recursos humanos son la base de nuestro modelo teórico. La organización se vuelve un tema clave en la sociedad del conocimiento tanto es así que algunos autores conciben una sociedad compuesta por organizaciones.

En el tercer capítulo presentamos los resultados de una encuesta aplicada a los principales actores educativos, a partir de los cuales construimos los gráficos para elaborar el FODA y sus respectivas estrategias.

En el cuarto capítulo presentamos las teorías y aportes que iluminan la construcción del modelo, así como la secuencia metodológica para la aplicación de esta propuesta organizativa constituida por equipos. La organización en equipos es el modelo de nuestra propuesta.

Proponemos una organización compuesta por 4 equipos de trabajo: de gestión, pedagógico, de investigación y aporte cultural y de evaluación. Cada equipo tiene sus objetivos específicos y responsabilidades de acuerdo a la visión de la organización.

Palabras clave: organización, organización educativa, organización en equipos.

Abstract

This work consists of four chapters: In the first chapter we present the problem situation and then by applying techniques of problem analysis determined the core problem of this institution: teaching Disorganization. In the second chapter we review the literature on organization from the standpoint of business and education respectively. The theory of human relations and subsequent contributions on human resources are the basis of our theoretical model.

In the third chapter we present results of a survey of key education actors, from which to build the graphics to develop the SWOT and their respective strategies.

The fourth chapter presents the theories and contributions that illuminate the construction of the model and the methodological sequence for the implementation of this proposal consists of organizational teams. The organization in teams is the model of our proposal.

Proponemos una organización compuesta por 4 equipos de trabajo: de gestión, pedagógico, de investigación y aporte cultural y de evaluación. Cada equipo tiene sus objetivos específicos y responsabilidades de acuerdo a la visión dela organización.

Keywords: organization, educational organization, organizational teams.

ÍNDICE

Resumen	v
Abstract	vi
Índice	vii
Introducción	ix

Capítulo I

Organización docente y equipos de trabajo en la I.E. N° 821205 de Bellavista Baja	13
1.1. Contextualización de la II.EE	14
1.2. Problemática de la Institución Educativa N° 821205	18
1.3. La desorganización docente en la II.EE. N° 821205	30
1.4. Tendencias históricas de la organización docente	51
1.5. Metodología de la investigación	53
Conclusiones del Capítulo I	54

Capítulo II

Organización docente y formación de equipos de trabajo	55
2.1. La organización desde la concepción empresarial.	56
2.1.1. La formación de equipos dentro de la organización	74
2.2. La organización Educativa.	
2.2.1. Formación de equipos de trabajo en la organización educativa	89
2.3. La teoría de las relaciones humanas en la organización educativa.	89
Conclusiones del Capítulo II	92

Capítulo III

Resultados de la Aplicación de Instrumentos	93
Conclusiones del capítulo III	105

Capítulo IV

Organización docente en equipos de trabajo en la I.E. N° 821205 – Bellavista Baja	108
4.1. Fundamentos del modelo.....	109
4.1.1. Teorías y aportes que sustentan el modelo	109
4.2. Desarrollo del modelo	123
4.2.1. Objetivos	124
4.2.1.1. Objetivo General	124
4.2.1.2. Objetivos Específicos	124
4.2.2. Desarrollo del modelo	125
4.3. Programa para desarrollar el modelo	134
4.4. Desarrollo de talleres	138
4.5. Propuesta de balance Scorcard para la Institución Educativa N° 821205.....	147
Conclusiones del capítulo IV	156
Conclusiones Generales	157
Bibliografía.....	159
Anexo	166

Introducción

La presente investigación la hemos realizado en la comunidad de Bellavista Baja del centro poblado menor de Combayo, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca donde funciona la Institución Educativa 821205.

La **situación problemática** de esta comunidad es compleja y está entrelazada con la problemática de todo el centro poblado en particular y con la problemática de la región en general.

Los conflictos y problemas que se observan en esta comunidad y en las otras comunidades aledañas son generados en su mayor parte, por la presencia de la empresa Minera Yanacocha, quien en su afán de explotar los cerros ricos en metales preciosos (oro y plata), compra la conciencia de mucha gente, crea falsas expectativas y dependencia, trafica con las necesidades de la población y la divide.

Esta comunidad tiene buenas condiciones para el desarrollo agrícola y ganadero, pero están descuidando estas actividades cada vez más, porque la población va por turnos a trabajar a los proyectos mineros y abandona sus chacras.

La minera lucha constantemente por crear una buena imagen de su empresa y negar la contaminación que a todas luces es evidente.

En medio de esta situación funciona, interactúa y se desenvuelve la II.EE. N° 821205 cuyo **problema real** es la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo. Se observa deficiente liderazgo del director, deficiente formación docente y poca capacitación posterior, formación docente heterogénea, poca comunicación entre docentes y director, desmotivación docente y del director y búsqueda de su bien personal en forma egoísta e individualista, docentes que les gusta el elogio de las autoridades y son poco sinceros con sus colegas, padres que les gusta que sus hijos realicen actividades exhibicionistas, como marchas y desfiles en extremo.

Este problema tiene serios y negativos efectos sobre el desempeño docente, pues este es deficiente, trabajan en forma desorganizada, no tienen una visión compartida, aparece un pseudo liderazgo asumido por algunos docentes. Se ofrece un servicio de baja calidad a los estudiantes con el consecuente deterioro de la imagen institucional, porque sus egresados no dominan las competencias necesarias para continuar sus estudios satisfactoriamente ni pueden desenvolverse con eficiencia en la vida real.

De todo este conjunto de problemas hemos abstraído y definido nuestro **problema científico**: en la I.E. N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo se evidencia la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo que se expresa en el trabajo anárquico, sin compromiso, sin visión compartida, impuntualidad de algunos docentes, deficiente conducción de la Institución Educativa, etc. que trae como consecuencia un deficiente servicio a los estudiantes que afecta directamente su formación integral y de calidad a la que tienen derecho.

Para optimizar el servicio educativo en esta Institución se hace necesario resolver este problema mediante una estrategia o un modelo creativo específico de acuerdo a su naturaleza.

De todo el conjunto de dimensiones de la gestión educativa, hemos seleccionado la dimensión administrativa, aquí se desarrolla nuestra investigación, este es su **objeto** con su **campo de acción**, la organización docente. La organización es uno de los procesos básicos y fundamentales de la administración, junto con la planeación, dirección y control. Ninguna institución o empresa podrá funcionar bien si este proceso tiene deficiencias. Sin embargo, cuando nos referimos aquí a organización aludimos al conjunto de personas que interactúan.

Para realizar nuestra investigación nos hemos planteado un **objetivo general** y **objetivos específicos**.

Nuestro **objetivo general** lo hemos formulado así: diseñar y aplicar un modelo de organización docente basada en la teoría de las relaciones humanas y el pensamiento sistémico para optimizar la administración

educativa en beneficio de los estudiantes de la I.E. N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca.

De este objetivo general hemos disgregado nuestros **objetivos específicos**:

Identificar las principales características de la organización docente y las repercusiones que tiene sobre el servicio educativo a los estudiantes.

Sistematizar de forma crítica y pertinente la literatura sobre la organización.

Diseñar y aplicar un modelo de organización docente fundamentado en la teoría de las relaciones humanas y el pensamiento sistémico de Peter Senge para superar la desorganización docente y ofrecer un mejor servicio a los estudiantes.

Nuestra **hipótesis** de investigación la hemos formulado así: Si diseñamos y aplicamos un modelo de organización docente fundamentado en la teoría de las relaciones humanas y el pensamiento sistémico de Peter Senge, superaremos la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo en la Institución Educativa N° 821205, optimizaremos la administración de esta institución y ofreceremos un mejor servicio a los estudiantes.

Para realizar esta investigación hemos utilizado la **metodología sistémica**. Es decir que hemos observado las interacciones e interrelaciones de los diferentes componentes de nuestro problema y hemos determinado sus causas y consecuencias.

De igual modo, hemos utilizado el análisis, la síntesis, la abstracción y la deducción.

El primer capítulo **contiene** aspectos formales relacionados con nuestra tesis: introducción, situación problemática, problemática de la organización, tendencias históricas, y una pequeña descripción de la metodología y las conclusiones.

En el capítulo segundo presentamos una revisión de la literatura más relevante sobre nuestro tema.

En el capítulo tres presentamos los resultados de los instrumentos que hemos aplicado y los presentamos mediante gráficos. En base a esta encuesta se ha construido el FODA.

En el último capítulo ahondamos sobre las teorías que sustentan nuestro modelo el mismo que lo construimos paso a paso para hacer nuestra propuesta.

Hemos tenido serias **limitaciones** porque no hemos podido encontrar toda la literatura necesaria para iluminar nuestra investigación y además porque la escuela no tiene ningún acceso a la información disponible en internet.

Reconocemos sus valiosas sugerencias y aportes del doctor asesor de la presente investigación, José Gómez Cumpa.

Capítulo I

**Organización docente y equipos de trabajo en la Institución Educativa
N° 821205 de Bellavista Baja.**

En este capítulo presentamos el diagnóstico de la comunidad y de nuestro problema de investigación utilizando técnicas de análisis específicas para ello.

1.1. Contextualización de la II.EE.

La Institución Educativa 821205 de Bellavista Baja, se encuentra en el centro poblado de Combayo que pertenece al distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca. Es un caserío frío ubicado a 3 200 m.s.n.m. a 30 Km de la ciudad de Cajamarca. Tiene una trocha carrozable en mal estado que se une con la carretera de Otuzco a Apalín y otra al centro poblado de Combayo.

Tiene una población escolar de 120 alumnos, 80 varones y 40 mujeres.

Es una escuela polidocente que cuenta con un número de 06 profesores: tres varones y tres mujeres. Cinco docentes son nombrados por el estado y una docente mujer es contratada por el municipio del distrito de la encañada.

Cuenta con un local antiguo de cinco ambientes, uno de ellos es utilizado para la dirección y los otros cuatro como aulas de clase. Actualmente tienen un local nuevo de dos pisos con cuatro ambientes para aulas el cual se comparte con el colegio secundario.

A un costado lo acompaña un centro de educación inicial dirigido por una profesora de la misma especialidad y al otro lado un I.E. GECOM con 05 profesores del nivel secundario. Esta Institución funciona un poco mal porque los docentes son mal pagados y tienen serias limitaciones para realizarse como profesionales de la educación. Ganan menos que los docentes contratados por el estado.

Lo más grave es que ni siquiera les pagan mes a mes, por su trabajo. Recién les comienzan a reconocer a los cuatro o cinco meses de trabajo, después que los docentes ya se han endeudado demasiado adquiriendo artículos de primera necesidad o en pasajes que gastan (s/ 10.00 diarios).

Además son contratados por criterios políticos por el alcalde del distrito.

Esta Institución se encuentra también al pie del centro minero Yanacocha, el que actualmente engaña a los pobladores de las comunidades realizando algunas obras pequeñas o dándoles trabajo por algunos meses, mientras esta empresa está contaminando nuestro ambiente y secando las lagunas de la parte alta de esta zona.

Según versión de algunos pobladores de la zona, si reclaman algo que no está de acuerdo con la empresa, los sacan del trabajo y ya no los vuelven a contratar.

Esta comunidad tiene sus autoridades: teniente Gobernador, Agente Municipal y un Presidente de rondas campesinas.

Esta Institución Educativa es de reciente creación, la crearon el año 1986, el cuatro de abril, con un número total de cincuenta alumnos (veinticinco varones y veinticinco mujeres); en el primer periodo del gobierno de Alan García.

Los padres de familia bajo la conducción de la Ronda Campesina gestionaron la creación de su escuela para que eduquen a sus hijos porque las escuelas de los alrededores de ese entonces funcionaban enteramente mal. Los profesores asistían muy poco a sus centros de trabajo y no cumplían cabalmente con su labor. Esta escuela se crea con un solo docente y poco a poco gestionaron otros conforme iba apareciendo la necesidad de atención de los estudiantes.

Gracias al esfuerzo, empuje y empeño de la población con la conducción de la ronda campesina, esta comunidad logró en poco tiempo convertirse en la primera escuela de importancia de la zona. Al cabo de poco tiempo logró gestionar y poner en funcionamiento inicial, primaria (con plana docente completa) y secundaria.

Hasta hace poco han sido famosas la celebración de sus festividades. Las celebraban con tanto entusiasmo y algarabía con la participación de toda la población que los hacían retumbar a los cerros.

Últimamente han entrado sectas protestantes, con cuya presencia se ha dividido la población y ha disminuido su ánimo festivo y de festejo.

Esta comunidad tiene una población de unos 300 habitantes, la mayoría son relativamente jóvenes de entre 18 y 40 años. Hay predominancia de mujeres.

La gente cuenta que hasta hace unos 30 años atrás había poca gente en este lugar, había unas 15 a 20 familias quienes hacían su vida muy apartadas de la ciudad.

Las nuevas generaciones tienen poco apego a las costumbres de antaño y más les gusta “las modas y costumbres” de la gente de la ciudad: aman la ropa, comida, bebidas y modelos de comportamiento de los ciudadanos.

Muchos pobladores emigran a Cajamarca o a otras ciudades capitales del Perú, como Trujillo o Lima. Van en busca de trabajo y cuando hallan se quedan porque en este lugar la tierra se vuelve cada vez más escasa. Las parcelas que tienen no les alcanza para producir todos sus alimentos o criar sus animales.

El área promedio que posee cada familia es de 2 hectáreas. En estas 2 hectáreas siembran una parte de papa, trigo, cebada, oca, mashua y a veces maíz en pequeñas cantidades y básicamente para su consumo. En la actualidad sólo una familia se dedica a producir papa en cantidad para la venta, el resto sólo siembra pequeñas parcelas como ellos mismos dicen, “pequeños retacitos de terreno”.

La mayor parte de su terreno lo destinan para cultivo de pastos naturales o sembrados como el rygras. El pasto lo utilizan para la alimentación de ganado vacuno, principalmente vacas lecheras. A veces también ovejas, caballos, chanchos o burros. En menor cantidad y de manera secundaria crían animales menores.

Es una comunidad típicamente lechera, todas las familias tienen vacas. Cabe destacar que es una ganadería pequeña, cada familia tiene un promedio de tres a cuatro vacas. No hay grandes ganaderos. Sus vacas producen un promedio de seis a ocho litros de leche la cual, generalmente la venden a las empresas Incalac o Gloria a s/ 0.80 el litro.

Todos aspiran tener buenas vacas pero todavía no lo han logrado porque no han aprendido a manejar bien sus pastos ni el ganado.

Los crían amarrados a una estaca y sin ningún criterio técnico a pesar de los proyectos ganaderos que se están desarrollando últimamente.

Estimamos que el ingreso mensual por familia es de unos s/ 300.00. Lo que reciben por el pago de su leche lo destinan básicamente para comprar alimentos: arroz, fideos, aceite, azúcar y otros productos de pan llevar u otras cosas que necesitan para vivir como ropa y herramientas de vez en cuando. Como los alimentos que producen no son suficientes, lo que les falta los compran en el mercado de Cajamarca o el mercado de Combayo.

Durante los 24 años de vida institucional que tiene la escuela, muchos jóvenes han logrado terminar su secundaria en el colegio de la comunidad, pero sólo uno ha ingresado a un instituto superior para estudiar educación.

Sus aspiraciones en educación son modestas, les basta terminar su primaria y a lo sumo secundaria. Pocos aspiran estudiar más. Tienen una falsa concepción sobre el “estudio”, tienen en su cabeza la idea de que se necesita mucho dinero y que para ellos es muy difícil porque no tienen los recursos necesarios.

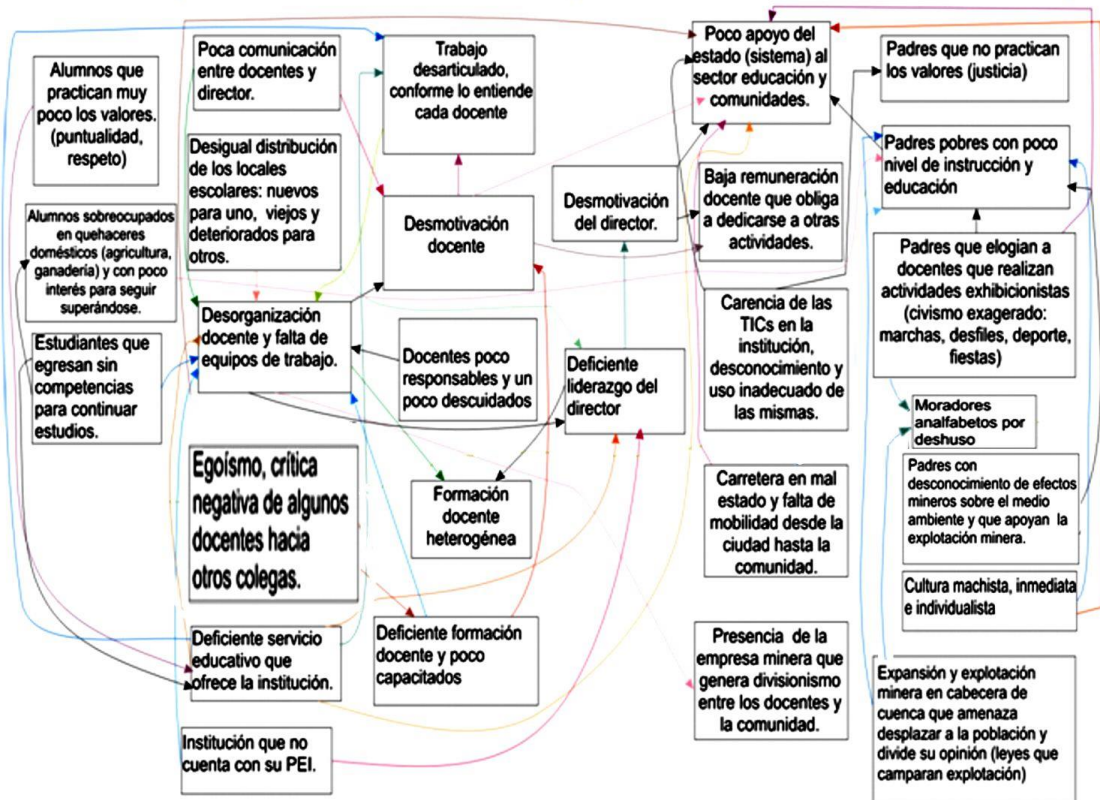
La escuela que debe ser la fuente de luz para iluminar a los estudiantes, para que se dediquen al estudio y alcancen su desarrollo logrando mejores metas, no ha logrado todavía meterse en el corazón y mente de la gente. La escuela todavía realiza un trabajo aislado y desorganizado tanto interna como externamente.

1.2. Problemática de la II.EE. 821205

Hemos utilizado diferentes técnicas de análisis de problemas y hemos encontrado notorias coincidencias.

En el mapa de problemas que observamos a continuación podemos observar una serie de problemas que se interrelacionan e interactúan. A primera vista podemos diferenciar 2 bloques de problemas bien definidos: los referentes a padres pobres y con bajo nivel de instrucción y los referidos a la desorganización docente y la falta de equipos de trabajo.

Gráfico N° 1: Mapa de Problemas de la Problemática de la Organización Educativa de la II.EE N° 821205 Bellavista Baja



Fuente: Elaboración propia de la autora en base a la observación sistemática realizada 2002 - 2009

Si hacemos un análisis más minucioso, vemos que el producto final del servicio educativo, los estudiantes; egresan sin las competencias necesarias para continuar sus estudios y es más, tienen problemas de ética, pues no practican valores básicos como la puntualidad y el respeto (ver mapa primera columna de la izquierda).

El hecho de que los alumnos egresen sin las competencias necesarias para continuar sus estudios y con problemas éticos, acusa como causa primera al deficiente servicio educativo que ofrece la institución educativa. Y este deficiente servicio educativo se debe a su vez a la desorganización docente y a la falta de equipos de trabajo. Los docentes al estar desorganizados y no contar con equipos realizan un trabajo totalmente desarticulado. Un trabajo aislado conforme lo entiende cada docente.

En lugar de integrarse, los docentes adoptan una actitud egoísta con críticas negativas entre ellos. Se comunican muy poco y aparecen dos grupos de profesores, unos que trabajan en un local nuevo y otros en un local viejo. Esto ahonda más su egoísmo y su desorganización, los docentes del local antiguo están disconformes por la desigual distribución del local escolar. Los docentes se sienten desmotivados, igual que el director y ahondan más su desorganización.

El director aparece con deficiencias de liderazgo. Estas deficiencias son causa para la desorganización, la desmotivación y el servicio eficiente a los estudiantes.

Las deficiencias de liderazgo del director acusan como causas a la deficiente formación y capacitación, a la formación heterogénea, a la desmotivación, a la poca remuneración y en definitiva al poco apoyo del estado (sistema) al sector educación.

Los docentes están desorganizados y desmotivados porque les pagan poco pero también porque su director tiene deficiencias de liderazgo y están desorganizados.

En un clima de desorganización y con un trabajo desarticulado los docentes, no sólo pierden la motivación sino también se vuelven irresponsables y egoístas.

El director líder se convierte en elemento importante para la organización y para la construcción de su PEI. Esta institución no tiene este instrumento de gestión y ratifica con esta carencia su trabajo desarticulado. Un trabajo al azar sin rumbo conocido. Van como sea y a donde sea.

La deficiente formación y capacitación docente, causa de muchos problemas, tiene su causa en la baja remuneración y ésta en el poco apoyo del estado al sector educación y a las instituciones educativas. De modo que el telón de fondo de los problemas de esta institución, es el estado como representante y justificador del sistema. Aquí aparece como una causa poco conocida, un poco escondida.

La pobreza y el bajo nivel de instrucción de los padres de familia, que es causa de muchos problemas, hunde sus raíces en el poco apoyo del estado a la educación y a las comunidades.

El estado no dota de TICS a las instituciones, tampoco de carreteras y deja que la empresa minera actúe como le parezca, provocando división entre la población y los docentes. La presencia minera tiene lugar porque los padres de familia son pobres y poco instruidos, además porque desconocen los efectos que produce la explotación minera sobre el medio ambiente. La expansión y explotación minera viene amparada por leyes que dicta el estado.

Los padres sumidos en su cultura machista, inmedatista, individualista y muchos con poca práctica de valores de justicia, gustan de actividades triviales en la escuela, como marchas, desfiles, deporte y fiestas, y elogian a los docentes que las realizan.

Esta actitud de los padres contribuye también a la desorganización docente con las consecuencias que esta trae.

La institución con docentes desorganizados y sin equipos no puede responder a los desafíos que le plantea su contexto, trayendo como consecuencia un deficiente servicio educativo y la formación de estudiantes sin las competencias para seguir estudiando. La institución necesita un equipo bien organizado, sólido, flexible, abierto, dinámico, perseverante, preparado y que ilumine el camino que debe seguir la institución y los estudiantes en medio de la comunidad, llena de conflictos complejos que hay que resolver.

La desorganización que se presenta como problema recurrente acusa diferentes causas: El deficiente liderazgo aparece como una de las principales causas de la desorganización docente. Al no tener un liderazgo claro y definido la institución camina sin rumbo y va a aparecer un pseudo liderazgo de otros docentes que van a suplir esta necesidad. Esto quiere decir que con un buen liderazgo podría marchar mejor la institución puesto que hay un grupo de profesores empeñados en asumir mayores responsabilidades.

La poca comunicación entre docentes y director contribuye también a la desorganización docente. Aquí se deja ver también la importancia que tiene la comunicación en la gestión de una institución. Sin comunicación cada uno se encierra en su mundo y no puede hacer nada cooperativo.

Una raíz más honda del problema la encontramos en la deficiente formación docente y del director, la poca capacitación posterior y la formación heterogénea. Por otra parte la desmotivación docente y del director, la búsqueda de su bien personal en forma egoísta e individualista constituyen una palanca de desorganización. Cada uno hace lo que mejor puede en su aula a cómo entiende su tarea y terminada esta regresan a su casa, generalmente para dedicarse a otros quehaceres diferentes a su profesión. No hay mucha voluntad para formar un equipo y trabajar con mayor dedicación.

Un factor externo de mucha influencia en estos últimos tiempos es la presencia de la empresa Minera Yanacocha que ha creado y sigue creando división en la opinión de la población cajamarquina. Unos están a favor y otros en contra. En consecuencia muchos docentes son partícipes de la explotación minera y otros no, creando en consecuencia dos grupos antagónicos aún en escuelas pequeñas como es este caso.

Aparecen también como causas las actitudes exhibicionistas de algunos padres de familia que les gusta que sus hijos realicen actividades de esta naturaleza en las fiestas principales del centro poblado. Un grupo de profesores está de acuerdo con este tipo de actividades y otro grupo no, porque según estos para ensayar a los niños para un desfile por ejemplo, demanda mucho tiempo y se deja de hacer cosas más importantes necesarias para la formación de los estudiantes. Aparecen dos grupos: el grupo de las fiestas y las marchas exageradas y el otro grupo que poco le interesa y le gusta estas actividades.

Hemos hecho también el diagnóstico de la problemática mediante la técnica FODA, para esto hemos aplicado una encuesta la cual nos ha permitido identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas..

Fortalezas	Oportunidades.
1. Institución con plana docente completa titulados y nombrados.	1. Apoyo del municipio con recursos económicos con capacidad de financiar proyectos educativos-productivos.
2. Estudiantes en contacto con la naturaleza, fortalezas físicas bien desarrolladas.	2. Apoyo y asesoramiento del IPAE.
3. Docentes con experiencia que conocen su medio.	3. Proyectos mineros que pueden involucrar a la institución en forma coyuntural.
4. Riqueza natural y cultural de la comunidad y niños con conocimientos sobre su medio.	4. Programas de apoyo alimentario para los estudiantes (PRONAA).

<p>5. Comunidad que tiene ronda campesina.</p> <p>6. Reconocimiento de los padres de la importancia de la educación de sus hijos.</p>	<p>5. Existencia de un .centro de educación inicial y secundario en la comunidad.</p>
<p>Debilidades.</p> <p>1. Trabajo docente desorganizado.</p> <p>2. Docentes y directores poco capacitados y con déficit de formación.</p> <p>3. Estudiantes sobreocupados y sin condiciones básicas en sus hogares.</p> <p>4. Directores que no administran con eficiencia el RR.HH docente.</p> <p>5. Trabajo pedagógico teórico que no toma en cuenta la realidad de los estudiantes.</p> <p>6. Institución sin P.E.I.</p> <p>7. Docentes con poco compromiso con la institución y los problemas de la comunidad.</p> <p>8. Ambiente contaminado por la explotación minera que lo hace poco atractivo.</p> <p>9. Algunos ambientes inadecuados para el trabajo pedagógico.</p>	<p>Amenazas.</p> <p>1. Desplazamiento de la población por la expansión minera.</p> <p>2. Contaminación ambiental.</p> <p>3. Migración de la población a la ciudad.</p> <p>4. Plagas y enfermedades.</p> <p>5. Disminución de la población escolar en forma drástica.</p> <p>6. Minera que aprovecha la pobreza e ignorancia de la gente para explotar los metales preciosos (oro y plata).</p> <p>7. Tendencia a la desorganización de la comunidad (debilitamiento de la ronda) por la influencia de las actividades mineras.</p>

FUENTE: Encuesta aplicada por la autora el día 12-16-10-2009 y la observación sistemática 2002 - 2009

Los encuestados consideran que la fortaleza más importante de esta institución educativa es su plana docente completa, titulada y nombrada. El

hecho de ser nombrados tiene la ventaja de garantizar la continuidad del trabajo pedagógico y de evitar vacíos en la atención a los estudiantes.

Hace algunos años (década del 80) un gran número de docentes intitutados quienes realizaban un trabajo permanente pero con resultados poco satisfactorios para los padres de familia, pues los niños demoraban mucho en aprender a leer y escribir, así como a dominar las operaciones básicas. Hoy se ha superado esta situación, pues los docentes de esta institución son titulados y realizan un trabajo mucho más profesional.

Tener docentes titulados y nombrados ha sido siempre una aspiración de esta comunidad y hoy que los tiene, todos lo consideran como su principal fortaleza¹.

Otra fortaleza que consideran importante es los estudiantes en contacto con la naturaleza y con fortalezas físicas bien desarrolladas.

Es sabido por todos, que los niños campesinos desde muy temprana edad, ayudan a sus padres en las tareas de la casa y dentro de ellas a trabajar las chacras, criar los animales y conocer los secretos y fenómenos de la naturaleza, como por ejemplo, la pasada de la luna, las épocas de siembra, las yerbas que son buenas o malas para la alimentación de los animales, entre otras cosas.

Que los niños conozcan estas y otras cosas es importante para desarrollar actividades generatrices de conocimiento.

También lo consideran como una fortaleza a los docentes con experiencia y que conocen el medio donde laboran.

Existen docentes con una antigüedad de más de 20 años en el ejercicio de su profesión y trabajando en esta institución ya están cerca de 15 años. Estos docentes por el tiempo que vienen trabajando en este lugar tienen un conocimiento importante de la institución y de la comunidad.

También reconocen como fortaleza la riqueza natural y cultural de la comunidad y los niños poseedores de conocimiento sobre su medio. Esta comunidad como hemos visto más arriba es rica en pastos naturales y agua, además de poseer metales preciosos: oro y plata. Así mismo aparece

¹ Testimonio de los padres de familia 12 – 09 - 09

como fortaleza el reconocimiento de los padres de familia de la importancia de la educación de sus hijos y como consecuencia de esto es que han gestionado inicial, primaria y secundaria. Hace 20 ó 30 años atrás sí consideraban que la educación era importante, pero no tanto como ahora. Hoy la educación se ha vuelto enteramente útil para todos².

En relación a las oportunidades aparece como la más importante el apoyo del municipio a proyectos educativos. El municipio de la Encañada es uno de los que tiene mayores recursos económicos por concepto de canon minero, pues gran parte de los yacimientos de oro y plata están ubicados en este distrito. En estos momentos este municipio financia muchas instituciones educativas de gestión municipal, pues paga unos 150 profesores para que atiendan a niños y jóvenes con necesidades de educación primaria y secundaria³.

Otra fortaleza importante que aparece es el apoyo y asesoramiento a docentes del IPAE. Esta institución tiene planeado trabajar con varias instituciones de

² Testimonio de Andrés Mendoza, morador de Bellavista Baja. 16 – 09 – 09

³ Información del director del IEGECOM de Bellavista Baja el 09 - 11 – 09

este y de otros distritos. El apoyo consiste, según una de sus promotoras en asesoramiento y capacitación a los docentes.

Los proyectos mineros también los consideran como una fortaleza, aunque de menor importancia por ser coyunturales, la ejecución de estos proyectos están condicionados por la explotación minera. El día que ya no haya explotación dejarán de funcionar estos proyectos.

El apoyo alimentario del PRONAA para los estudiantes lo consideran también como una oportunidad.

De igual manera los centros de educación inicial y de educación secundaria constituyen una oportunidad para la educación de los estudiantes. Se presentan como debilidades el trabajo docente desorganizado, unido a docentes y directores poco capacitados y con déficit en su formación. Los docentes nombrados y titulados que constituyen la principal fortaleza de esta institución tienen una debilidad percibida por todos, su trabajo desorganizado.

Se deduce que si trabajan en forma desorganizada, entonces no tienen una visión compartida y realizan un trabajo al azar y sin objetivos claros, esto lo confirma la debilidad que esta institución no tiene PEI. La mayor debilidad de los directores (de los 3 niveles) y de los docentes es su poca capacitación y el déficit que tienen de su formación profesional.

Esta debilidad propia de los profesionales, se convierte en debilidad institucional, porque al no tener profesionales bien capacitados y con una buena formación, la institución no puede desarrollarse de acuerdo a las expectativas de la población.

También aparece como otra debilidad notoria los estudiantes sobreocupados y sin condiciones básicas en sus hogares. También consideran una debilidad la deficiente administración del recurso humano docente por parte de los directores. No obstante que tienen como fortaleza una riqueza natural y cultural importante y niños con conocimientos sobre su medio los docentes realizan un trabajo teórico que no toma en cuenta la realidad de los alumnos.

Pues realizan un trabajo con poco compromiso con la institución y los problemas de la comunidad. Esta forma de trabajar también es una debilidad. Asimismo aparecen como debilidades el ambiente contaminado que lo hace poco atractivo y confiable para trabajar en este lugar y los ambientes escolares inadecuados que no reúnen las condiciones para la realización óptima del proceso enseñanza – aprendizaje.

Entre las amenazas más saltantes tenemos el desplazamiento de la población por la expansión minera, la contaminación ambiental, la migración de la población a la ciudad y las plagas y enfermedades.

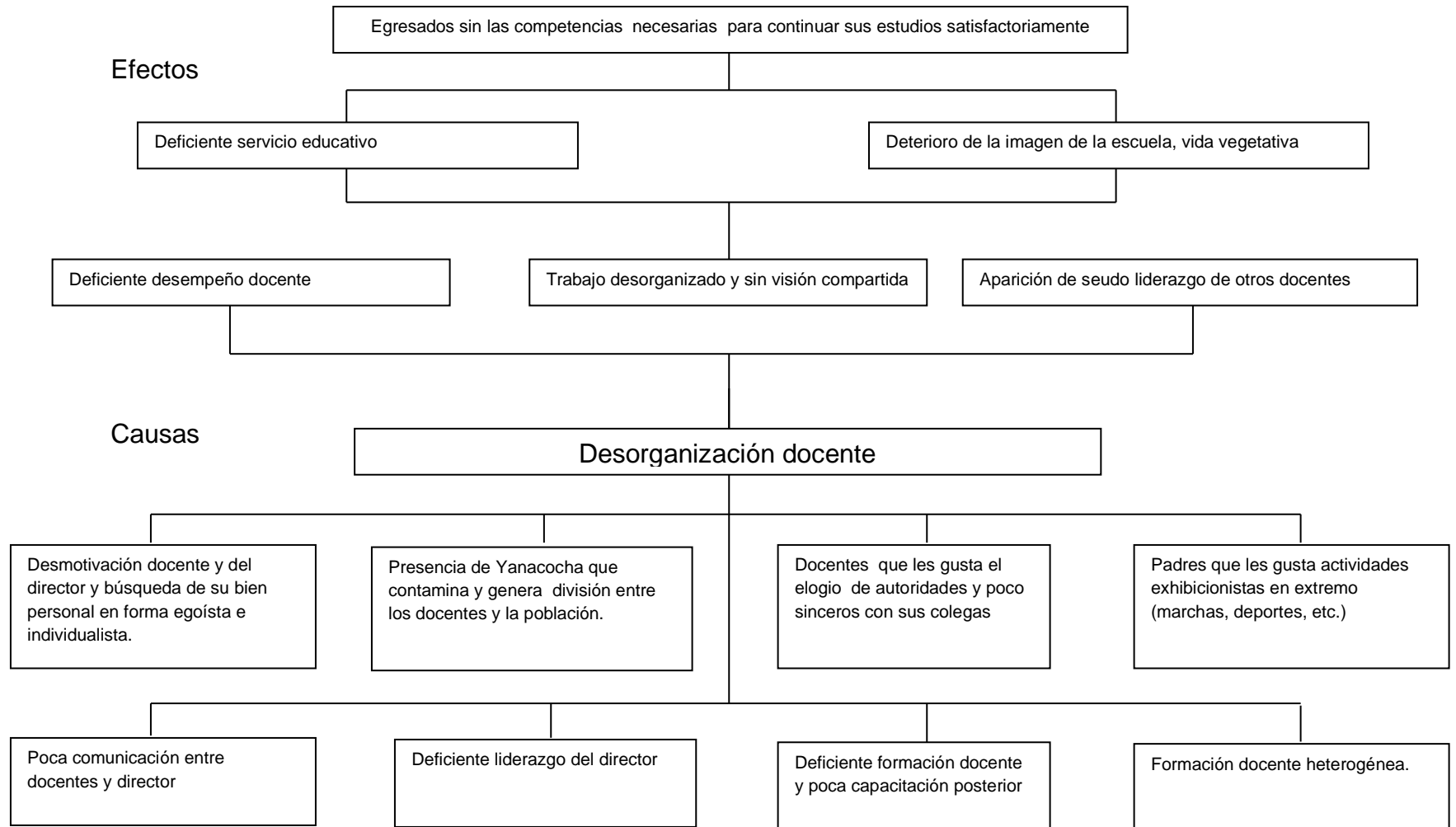
También aparecen como amenazas la disminución de la población en forma drástica, el aprovechamiento de la minera de la pobreza e ignorancia de la gente para explotar los metales preciosos (oro y plata) y la tendencia creciente de desorganización de la ronda campesina por la influencia de las actividades mineras.

La amenaza subyacente y más importante viene de la presencia de la empresa minera, pues desplaza a la población. Esta empresa cada vez más extiende sus dominios donde antes la gente los utilizaba para criar sus animales.

La disminución drástica de la población escolar es una seria amenaza, pues trae como consecuencia una reducción del personal docente por racionalización. De seguir la disminución de la población escolar, la escuela puede convertirse en multigrado, situación que complica la atención de los estudiantes porque un docente tiene que atender más de un grado.

En otro análisis que hemos realizado (ver árbol de problemas)

Gráfico N° 02 Árbol de Problemas de la II.EE. 821205



Fuente: Análisis de la problemática interna con fines de investigación realizada por la autora, julio 2009.

Podemos ver claramente que el problema medular de esta Institución es la desorganización docente. Según este análisis, las causas de este problema son la poca comunicación entre docentes y director, deficiente liderazgo del director, deficiente formación docente y poca capacitación posterior, formación docente heterogénea, desmotivación docente y del director y búsqueda de su bien personal en forma egoísta e individualista, presencia de la empresa Minera Yanacocha que genera división entre los docentes y la población, docentes que les gusta el elogio de autoridades y son poco sinceros con sus colegas, padres que les gusta actividades exhibicionistas en extremo (marchas, desfiles, etc.).

Los efectos que podemos observar son deficiente desempeño docente, trabajo desorganizado y sin visión compartida, aparición de pseudo liderazgo de otros docentes, deficiente servicio educativo, deterioro de la imagen de la escuela y finalmente egresados sin las competencias necesarias para continuar sus estudios satisfactoriamente.

Ante las deficiencias de liderazgo del director, aparece un grupo de docentes con un pseudo liderazgo. Esto quiere decir que el problema del liderazgo es notorio y sentido por los docentes como una necesidad para dinamizar la institución.

Si bien las causas de la desorganización son básicamente internas, existe en el ambiente externo un clima favorable para la desorganización generado por Minera Yanacocha. Esta empresa ha logrado dividir las opiniones no sólo de la población sino también de los docentes. Es lógico que esta empresa quisiera tener toda la opinión a su favor, pero por la naturaleza de sus operaciones mineras en cabecera de cuenca, la opinión se divide.

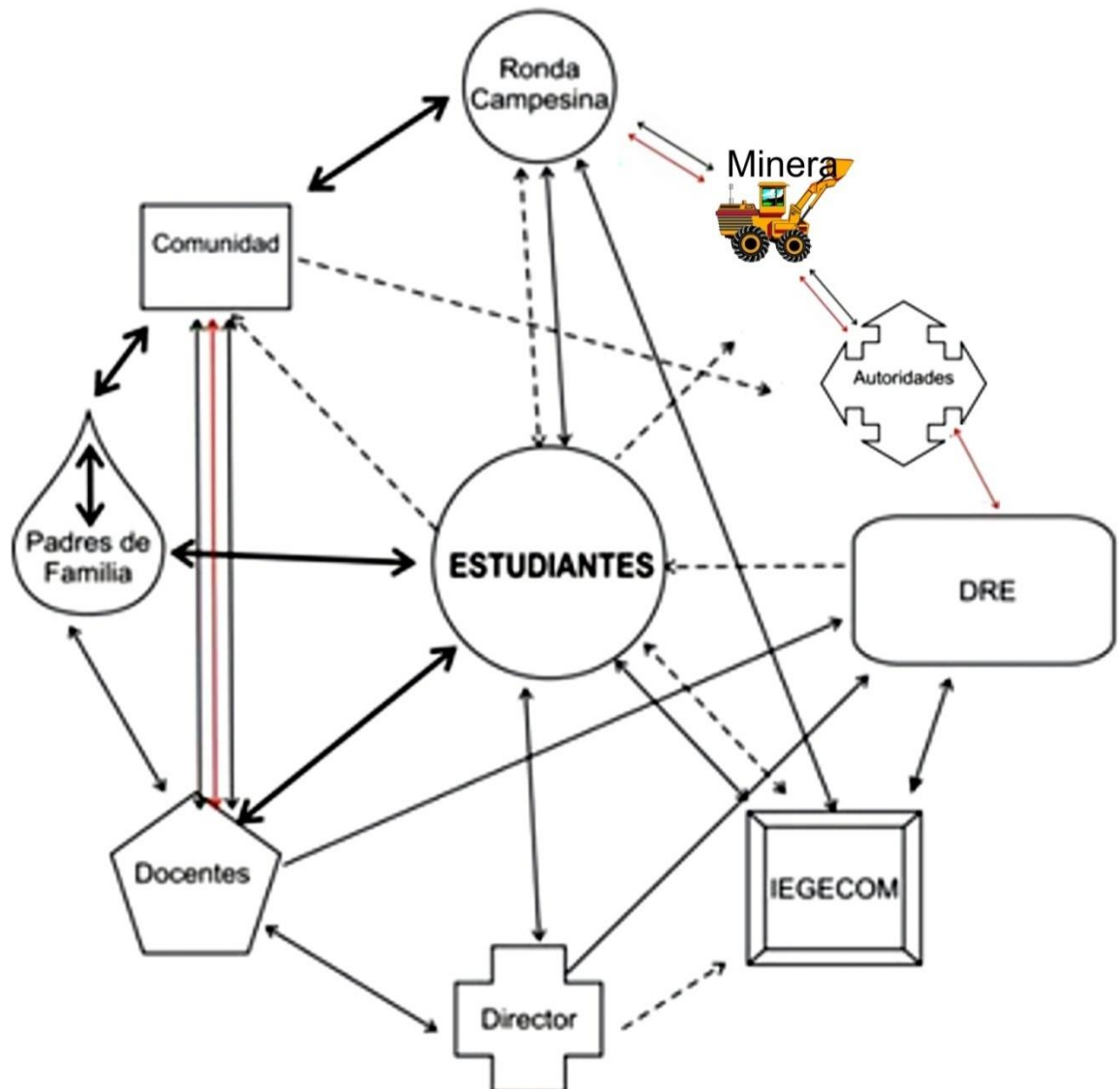
El trabajo desorganizado y sin visión compartida repercute en el servicio educativo, deteriora la imagen de la institución y lo que es más grave afecta la formación integral de los estudiantes, pues estos egresan sin las competencias necesarias para continuar sus estudios satisfactoriamente.

1.3. La desorganización docente en la II.EE. N° 821205.

En un análisis específico del problema y utilizando el mapa de involucrados podemos observar:

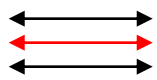
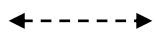

Grafico N° 03

Mapa de Involucrados de la Institución Educativa N° 821205



Leyenda del mapa de involucrados

- ↔ Relación intensa y fuerte de ida y vuelta, permanente.
- ↔ Relación de ida y vuelta menos intensa
- ↔ Relación permanente a veces de entendimiento y otras veces de conflicto

- 
 Relación aparentemente de entendimiento pero en el fondo es de conflicto.
- 
 Relación indirecta
- 
 Relación de conflicto de ida y vuelta



Fuente: diagnóstico de la problemática realizado por la autora en base a la observación sistemática 2002 – 2009.



En el mapa de involucrados el centro de la atención son los estudiantes. En torno a ellos se establecen relaciones que unas veces son de entendimiento, otras de entendimiento aparente y otras de conflicto abierto. Hay un problema que se tendrá que resolver porque repercute negativamente en el trabajo, es la relación aparentemente de entendimiento entre los docentes y comunidad pero que en el fondo es de conflicto. Las buenas relaciones con la comunidad son básicas para un trabajo efectivo.


De igual forma se observan relaciones de conflictos abiertos entre la Región de Educación y las autoridades. En el caso de la ronda campesina la relación a veces es de entendiendo y otras veces no. La minera se presenta como generadora de conflictos y sus relaciones son conflictivas tanto con las autoridades como con la comunidad. El conflicto es que la minera explota los cerros y contamina el medio ambiente y la comunidad exige un ambiente limpio y sano para sus actividades agropecuarias. La minera establece relaciones indirectas con el director de la institución, esto es a través de organizaciones que trabajan en la ejecución de proyectos en convenio con la minera como por ejemplo IPAE, Solidaridad, entre otros.


Los docentes y los estudiantes sí establecen relaciones recíprocas aunque, no muy intensas como entre estudiantes y padres de familia. Lo rescatable en esta comunidad es que sí existen relaciones entre los involucrados, lo que hace falta es mejorar en algunos casos estas relaciones.



Gráfico N° 4. Matriz de Análisis involucrados de la desorganización docente en la II.EE N° 821205



Involucrados	Intereses Reales	Problemas percibidos	Recursos o mandatos	Alianzas	Conflictos	Posible participación o solución
 Estudiantes	Aprender a leer y escribir y dominar las operaciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen aprestamiento suficiente y arrastran un déficit acumulativo en su aprendizaje que se convierte en barrera para aprender más adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo disponible y apoyo de sus padres. - Ley que ampara su educación. 	Con hermanos mayores o alumnos del colegio.	Que no tienen todas las condiciones para lograr sus aprendizajes (luz, alimentación, ambiente, etc)	Mayor dedicación al estudio.
 Docentes	Profesores que les interesa mantener su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Egresados sin competencias - Trabajo desorganizado, sin compromiso, sin visión compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos ganados por ley. - Habilidad para justificar su trabajo con 	<ul style="list-style-type: none"> - Director. - Autoridades de la DRE. - Docentes - Autoridades de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisionismo. - Tolerancia un poco hipócrita. 	Organizándose para realizar trabajos conjuntos y en forma cooperativa.

		-Trabajo teórico y poco pertinente.	poco compromiso.	comunidad.		
 Director	Pasar el tiempo haciendo cualquier cosa que de la apariencia de trabajo.	- Deficiente liderazgo. - Trabajo sin compromiso. - Sigue la corriente y no se hace problemas.	- Derechos ganados por la ley. - Primera autoridad de la I.E. - Experiencia y amigo de la DRE.	- Amigos de la DRE. - Autoridades locales.	Docentes que intentan ocupar su lugar.	Propiciar la organización y formación de equipos.
	- Que aprendan sus hijos para seguir estudiando en el colegio. - Que estudien para que	Muy ocupados y no dedican tiempo para orientar y acompañar a sus hijos.	Pueden reclamar un mejor servicio educativo.	- Autoridades locales. - Ronda campesina	- Grandes esfuerzos, pocas ganancias y resultados. - Población que crece y acorta la	- Canalizar sus reclamos a través de la ronda campesina y propiciar la organización .

Padres de familia	hagan otra cosa diferente a ellos. - Que su hijo sea profesional.				extensión del terreno de cultivo. - Minera que los quiere desplazar. - División entre ellos sobre la percepción de los problemas.	
 Comunidad	Tener ciudadanos educados para que les ayuden a desarrollarse.	- Divisionismo - Incomprensión de los problemas. - Descuido y desperdicio de sus recursos - Manipulables por su líder.	- Son vivientes y “dueños” de la comunidad. - Fuerza comunal organizada mediante la ronda.	- Otras comunidades. - Autoridades locales.	- Divisionismo generado por la empresa minera que amenaza desplazarlos. - Algunos miembros indiferentes	Debate de problemas en asamblea pública y toma de decisiones a través de la Ronda.

					que no se sincronizan con los intereses comunales. - Espacios que se reducen.	
 DRE	Enviar docentes y justificar su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Abandono a su suerte del personal. - Poca comunicación con el personal. - Trabajo a espaldas del magisterio, vertical, autoritario. 	Poder que tiene como órgano representante del estado.	<ul style="list-style-type: none"> - Directores y docentes. - Autoridades de diferentes niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de confianza de los docentes. - Instituciones lejanas y dispersas sin TICs para comunicarse, poco presupuesto. 	- Convocatoria a reuniones a través de los directores.
	Tener siempre alumnos para	- Trabajo instructivo, teórico y de poca	- Amparo y protección de	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela - Autoridades 	Contrato eventual y	Organización y construcción

 <p>I.E. GECOM</p>	<p>que siga funcionando.</p>	<p>utilidad para desenvolverse en su comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egresados que no dominan las competencias de su nivel. 	<p>la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El nivel más avanzado de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Municipio 	<p>barato.</p>	<p>de un PEI que capte recursos para mejorar su situación.</p>
 <p>Autoridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que la institución siga funcionando. - Ver que las cosas funcionen bien en su comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuido de sus funciones. - Cierta debilidad, son manipulables por la Minera. - Poco preparados en aspectos legales y de gestión. - Temor a chocar con la población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder que emana de la comunidad y de las leyes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades del distrito: gobernador, alcalde, presidente de ronda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discrepancias entre ellos. - Dependientes de su jefe inmediato superior, poca autonomía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a asamblea pública para debatir y dar solución a conflictos.

 Ronda Campesina	Imponer respeto y cumplimiento de las obligaciones de los comuneros.	- Comuneros que enferman o viajan y ya no rondan.	- Poder que emana de su comunidad. - Autonomía. - Participación de todos.	- Autoridades locales. - Otras rondas.	- Acciones extrajudiciales y fuera del marco legal.	Convocatoria a reunión y actuación de acuerdo a los derechos humanos.
 Minera	Explotar el oro y la plata para obtener más ganancia.	- Contaminación y conflicto con las comunidades.	- Leyes blandas que amparan la explotación minera.	- Gobierno central, regional, local, y autoridades.	- Que no puede negar la contaminación que es visible para todos.	Que respete las zonas donde no se puede hacer minería.

Fuente: Análisis de la problemática en base a la observación sistemática realizada por la autora durante los años 2002 - 2009

Podemos ver que los intereses reales de los estudiantes son modestos pero muy importantes. Sus intereses se sitúan a un nivel instructivo. De aquí podemos deducir que a la escuela la ven más como una institución que instruye en lugar de educar.

Es totalmente comprensible porque la mayor parte de la educación la reciben de sus padres y de la comunidad.

Bajo esos modestos intereses se ocultan aspiraciones muy importantes. El dominio de la escritura y la lectura, así como el dominio de las operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división con números naturales y racionales) constituyen herramientas poderosas para asimilar mejor la cultura. Son herramientas que les van a permitir asimilar la cultura, recrear su mundo y desenvolverse mejor.

El aprestamiento que reciben no es suficiente. Aquí comienza un primer problema en su aprendizaje. Pues los niños llegan a la escuela sin los prerrequisitos necesarios para alcanzar logros de aprendizaje óptimos. Este déficit de aprestamiento no es superado en la escuela sino que se va acrecentando y acumulando año tras año. Los estudiantes tienen una deuda de logros de aprendizaje que no pueden cancelarla. Este déficit acumulativo se convierte en una barrera, a veces infranqueable que bloquea sus aspiraciones y les impide avanzar más adelante.

Este problema lo podemos graficar así:

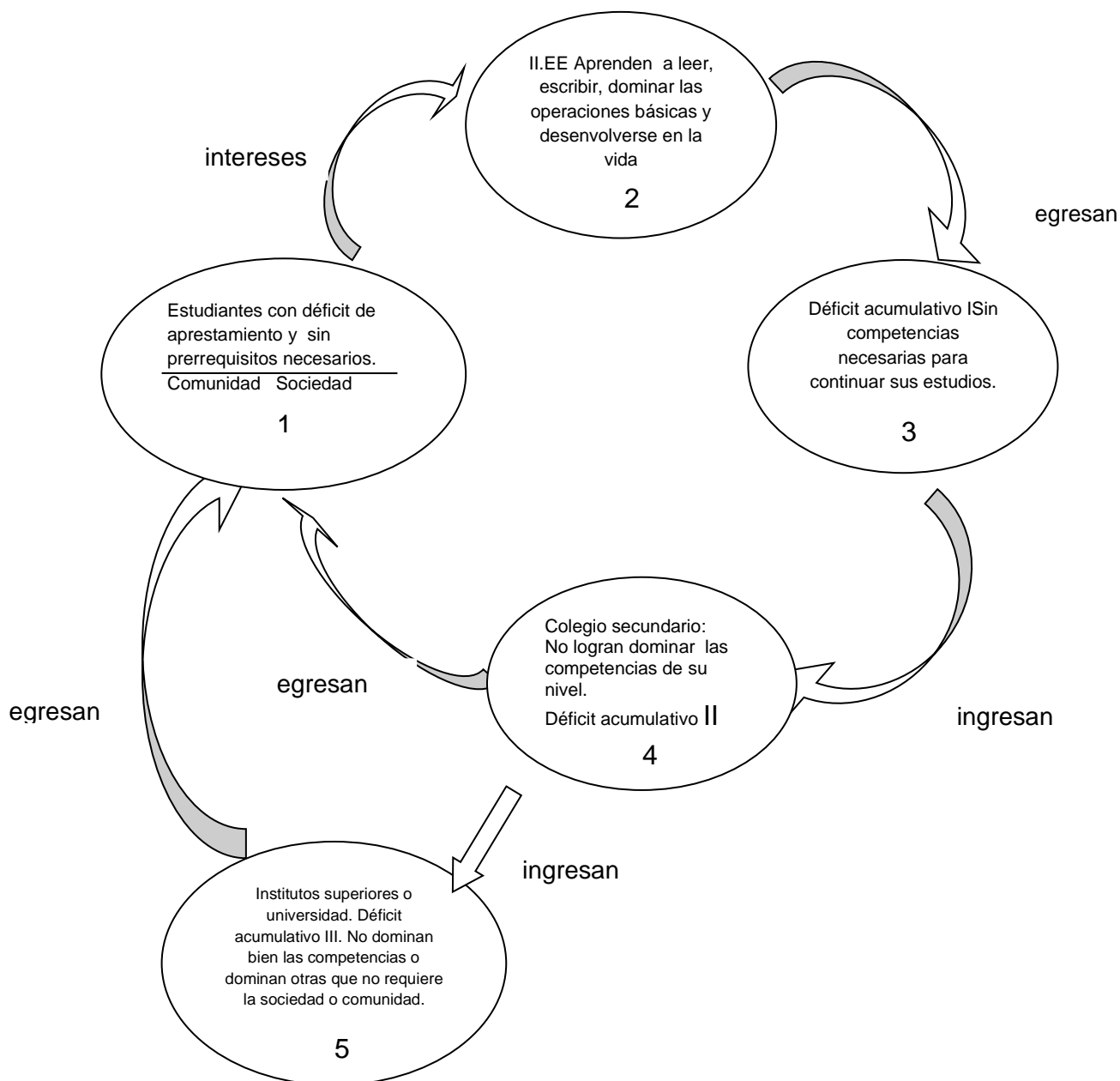


Gráfico N° 5. El déficit del aprendizaje desde el aprestamiento.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Se ha hecho ya un mandato que los niños dispongan de un tiempo para ir a la escuela a realizar sus estudios de educación primaria.

Como la comunidad cuenta con colegio secundario sus aliados para aprender los estudiantes de primaria son los del colegio o sus hermanos mayores.

Un conflicto que aparece en torno a los estudiantes es que no disponen de todas las condiciones para lograr aprendizajes significativos, pues no tienen energía eléctrica, un lugar adecuado de estudio en su casa o la alimentación óptima. Esto mismo lo confirma el análisis FODA (Ver FODA)

No obstante estas dificultades, si los niños dedicaran más tiempo al estudio lograrían mejores resultados.

El interés básico de los docentes es “ganarse la vida”. Es un interés primario y reviste una connotación un tanto peyorativa. El ganarse la vida es necesario pero no es trascendente. Esto se ve reflejado en el tipo de trabajo que realizan, desorganizado, sin compromiso, sin visión compartida y un trabajo teórico, se sobreentiende dentro de las “cuatro paredes”.

Este accionar se ve amparado por las leyes “encubierto” por una habilidad justificatoria. Se deduce que para justificar tienen que buscar un culpable o un pretexto, como por ejemplo, los niños aprenden poco porque no han aprendido bien el año anterior. Los docentes tienen alianzas fuertes, desde el mismo director hasta la comunidad. Esto quiere decir que la comunidad aunque vea deficiencias en su trabajo y no esté a gusto, los tolera y no se atreve a reclamar un mejor servicio.

En cuanto al director le interesa “pasar el tiempo”. Esto no es nada beneficioso porque le quita efectividad a su trabajo y contribuye para que el déficit de aprestamiento que tienen los alumnos al ingresar a la escuela se ahonde aún más.

Lo que acabamos de señalar es completamente coherente con su deficiente liderazgo y su trabajo sin compromiso. Otra manifestación de su afán por dilatar y esperar que pase el tiempo, es la actitud de “seguir la corriente” y no hacerse problemas. En el fondo lo que le interesa es mantenerse en el cargo y dejar a cada quien (docentes) que haga lo que mejor pueda dentro de su aula.

Su experiencia sumada a su habilidad, sus derechos ganados por la ley y sus amigos en la región le ayudan a seguir en la dirección.

A consecuencia de su deficiente labor, hay docentes que intentan ocupar su lugar. A veces lo hacen con su consentimiento cuando les delega para conducir una actividad cívico – cultural que se realiza en la comunidad. Como posible solución a este conflicto aparece la organización y formación de equipos. Con la colaboración de todos podrían formar una organización docente que conduzca la institución de manera conjunta, donde cada uno tenga una función que cumplir en coordinación e interacción con los otros. Para hacer este gran cambio en la gestión de recursos humanos necesitan prepararse todos y sacudirse de sus intereses individuales que no encajan con los intereses de los educandos, de los padres de familia y la comunidad.

Los padres de familia quieren o les interesa que sus hijos aprendan para que sigan estudiando en el colegio, para que hagan otra cosa diferente a ellos. Para la mayoría de padres, la vida que llevan, por las actividades y los esfuerzos que hacen sin buenos resultados, su vida se convierte en una carga pesada.

Nadie de los que hemos entrevistado, (en una sección aparte) está satisfecho con los resultados de su trabajo. Se quejan que el campo no produce, que los terrenos se han empobrecido, que las parcelas son cada vez más pequeñas por el crecimiento de la población, que la minera amenaza desplazarlos. La mayoría de padres no quieren que sus hijos sigan haciendo lo mismo que ellos hacen; quieren que su hijo sea profesional.

Muchos padres sufren una gran decepción y frustración cuando sus hijos no logran las metas que ellos quisieran. Los padres quisieran que sus hijos sean buenos estudiantes o “que brillen” pero no encuentran la manera de alcanzarlo porque están muy ocupados y no destinan una parte de su tiempo para orientarlos y asesorarlos y además porque no están en condiciones de hacerlo por el mal manejo de información.

Más que por falta de recursos, en esta comunidad, los padres de familia poco pueden orientar a sus hijos en el logro de sus aprendizajes porque no están preparados, les faltan los instrumentos conceptuales para hacerlo, así como las actitudes de ejemplo. Nadie tiene la costumbre de leer en su tiempo libre, tampoco hacer algo creativo cuando tienen tiempo.

Trabajo, descanso, unas veces al trago o al deporte, un viaje en busca de trabajo o la participación en una fiesta, es su vida. En estas actividades acaban su tiempo y se contentan con que sus hijos vayan a la escuela y lo dan por supuesto que hacen lo mejor.

Un conflicto que les resta fuerza y mengua el desarrollo de sus “potenciales” es la división generada por la empresa minera. La minera en su afán de explotar los cerros y acrecentar su riqueza usa todas las estrategias que le permitan lograr sus objetivos. Como la defensa del medio Ambiente y la vida sana, se ha convertido en un imperativo de nuestra época, existen padres conscientes en esta comunidad que rechazan la explotación minera en cabecera de cuenca (lugares donde nace el agua).

La minera divide a la población y genera conflictos irresolubles mientras duren sus operaciones. Se pueden mitigar estos conflictos canalizando los reclamos a través de la Ronda Campesina y de los frentes de defensa.

La comunidad como espacio macro donde interactúa la institución y los demás involucrados, tiene un interés bien definido, tener ciudadanos educados para que le ayuden a desarrollarse. La comunidad es un ser viviente que facilita el funcionamiento de la institución y es consciente de la importancia de tener ciudadanos educados que contribuyan con su desarrollo. Cualquiera que observe esta comunidad pronto percibirá divisionismo entre sus miembros, incompreensión de los problemas, desperdicio de sus recursos y fácilmente manipulables por su líder. Todo esto da a entender que le falta educación y conciencia crítica al colectivo comunitario.

Tienen recursos importantes que muy bien podría utilizarse para mitigar sus problemas, como por ejemplo el hecho de ser dueños, o de estar organizados en la Ronda Campesina, además tiene alianzas con otras comunidades y sus mismas autoridades elegidas por ella.

Una gran ventaja de esta comunidad en la resolución de sus conflictos es el espacio de debate y toma de decisiones en asamblea pública, que se realiza cada fin de mes bajo la conducción de su ronda.

La ronda campesina es una organización de justicia, garante de acuerdos y de exigencia de los miembros de la comunidad. Últimamente ha disminuido un poco su fuerza y poder por las divisiones internas y por el desgaste propio de su accionar en el tiempo. No obstante, esta es la organización más representativa, la más importante y la más influyente en la vida de la comunidad. Su interés básico es generar e imponer respeto, exigir el cumplimiento de las obligaciones y administrar justicia en base a sus propios acuerdos con respeto a las buenas costumbres e intereses de la comunidad.

Un problema visible que aparece es que algunos miembros se enferman, viajan o van en busca de trabajo y ya no rondan permanentemente como la mayoría lo hace.

Su principal recurso o mandato es el poder que le ha dado toda la comunidad y la participación de todos sus miembros. Este poder se refuerza con la alianza con sus autoridades y las rondas de otras comunidades.

Presenta como conflicto principal algunas acciones extrajudiciales y fuera del marco legal. Muchas veces se la ha criticado por actuar fuera de la ley, por lo que sus acciones son limitadas y sólo tienen fuerza dentro de su comunidad.

Resuelve sus conflictos convocando a sus miembros a participar en las asambleas de debate público, en el marco del respeto a los derechos humanos.

Las autoridades, respecto a la institución están interesadas en que siga funcionando, además tienen un interés más global que es ver que “las cosas” funcionen bien en su comunidad. Para ellas es suficiente que la institución funcione, no les interesa mucho la calidad de servicio que brinde a los estudiantes.

Presentan como problemas un cierto descuido o incumplimiento de sus funciones, cierta debilidad en su autoridad; son presa de manipulación de la empresa minera y de otras autoridades de mayor jerarquía (alcalde, gobernador, etc.) y están poco preparados en asuntos legales. Son autoridades que ejercen su autoridad por sentido común y por orientación de otros. Les falta mayor autonomía y firmeza en sus decisiones, temen chocar con la gente. Además de capacitación en la resolución de conflictos y administración de justicia.

Las autoridades (teniente y agente municipal) son elegidos por las autoridades políticas superiores (gobernador y alcalde respectivamente), a propuesta de la comunidad, por lo que tienen un poder legítimo amparado por las leyes. Sus mejores aliados son las autoridades distritales y el presidente de ronda de la comunidad. Tienen algunos conflictos, como discrepancias entre ellos y la poca autonomía para aplicar la ley. Pueden mitigar estos conflictos mediante el debate público en el que participan todos los miembros bajo la conducción de la ronda. La ronda al interior de esta comunidad tiene más poder que las autoridades políticas.

El IEGECOM es otro de los involucrados y su interés es tener siempre alumnos para que siga funcionando. No le interesa mucho la calidad de alumnos que le lleguen, sino simplemente que lleguen. A todos los acepta sin ningún criterio de selección y al final también casi todos son promovidos; no es riguroso en el logro de aprendizajes. Lo importante es la asistencia.

Realiza un trabajo básicamente instructivo, teórico y de poca utilidad para el desenvolvimiento dentro de la comunidad. Es más los egresados no dominan bien las competencias de su nivel para continuar sus estudios en el

nivel superior. No obstante estas deficiencias la comunidad apoya su funcionamiento.

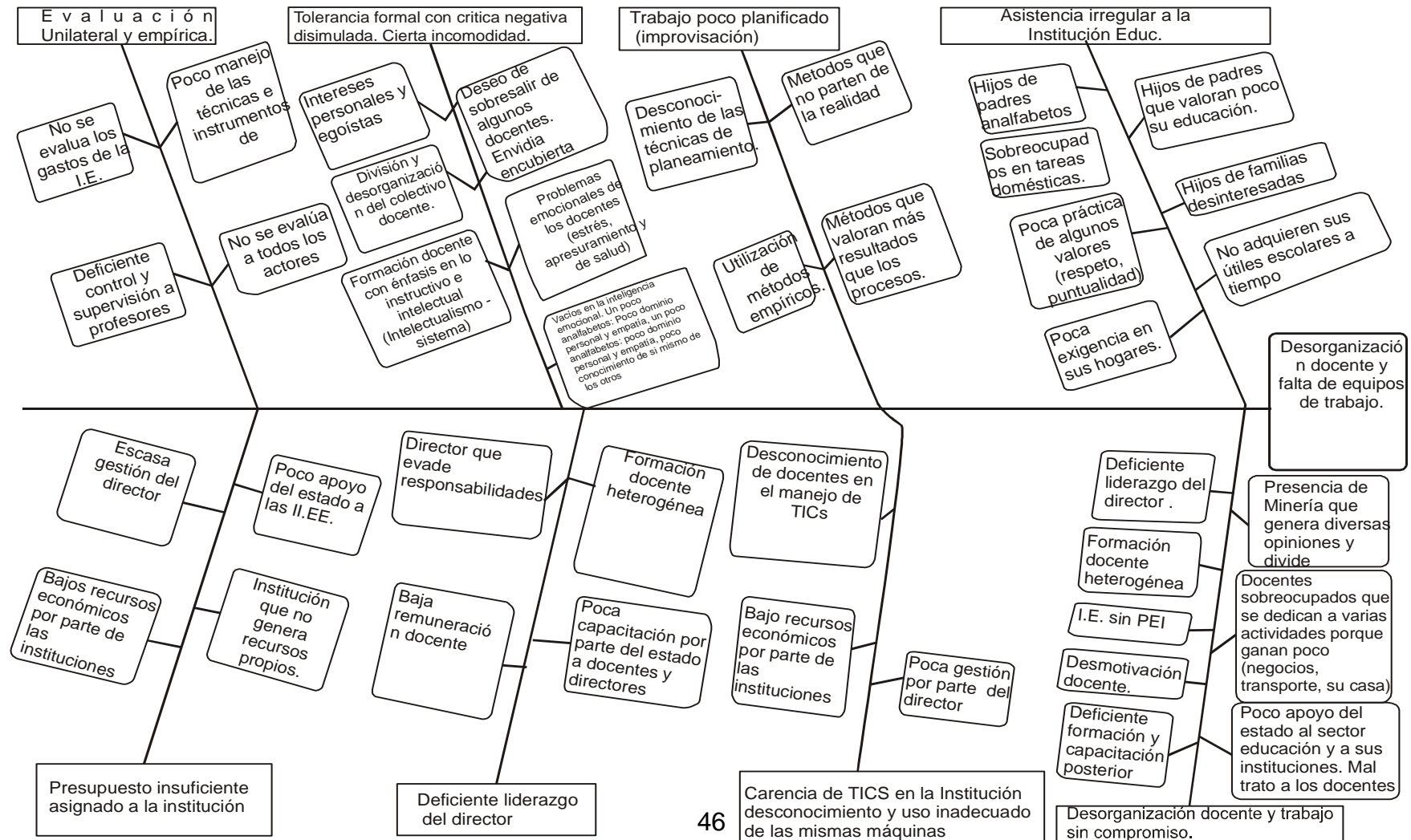
Sus aliados inmediatos y más importantes son la escuela, las autoridades y el municipio. El mayor conflicto de sus docentes es su condición de contratados eventuales y su muy baja remuneración. Ganan menos de la mitad de lo que gana un docente del estado y después de varios meses que trabajan. Podrían resolver su conflicto si elaboran un PEI estratégico, en torno al cual podrían organizarse y exigir mayor presupuesto al mismo municipio o a la empresa minera. La DRE como representante del estado tiene una presencia directa a través de los docentes que envía, e indirecta al mismo tiempo porque los funcionarios administran desde sus oficinas.

Su interés más importante es atender el servicio educativo con el personal que requieren las comunidades. No obstante los concursos que realiza y la selección que hace del personal que llega a las II.EE., tiene serias deficiencias.

No obstante ser el órgano inmediato superior y quien debe velar para que todo funcione bien en las instituciones, abandona a su suerte al personal, tiene poca comunicación y realiza un trabajo a espaldas del magisterio, vertical, autoritario y burocrático. Tiene bastante poder emanado de las leyes para hacer cumplir algunas obligaciones y es débil en otros aspectos, sobre todo académicos. Tiene fuertes aliados, las autoridades de los diferentes niveles. Sus conflictos: pérdida de confianza, II.EE. alejadas y dispersas, sin TICs y los escasos presupuestos, ahondan su crisis administrativa y le dan una imagen de corrupción e ineptitud a sus funcionarios y a la DRE en su conjunto.

Un paliativo para resolver sus problemas es la convocatoria a reuniones de docentes y directores, así como la realización de eventos de capacitación. Otro análisis realizado de este problema mediante la técnica del diagrama de ISHICAWA podemos observar lo siguiente:

Grafico N° 6: Análisis de la Desorganización docente mediante el diagrama de Ishikawa



En mano de obra el problema central es la desorganización docente y el trabajo sin compromiso, el cual tiene varias causas: poco interés del estado por la educación. Los docentes expresan que son mal tratados por el estado, están desmotivados y prefieren dedicarse a otras actividades para incrementar sus recursos.

Los docentes no ven a su trabajo como un medio de realización, sino como un medio para ganar un sueldo, el cual no cubre sus expectativas. Los docentes evidencian una deficiente formación y poca capacitación posterior, además de tener una formación heterogénea.

La desorganización docente se vuelve más crítica con la presencia de la empresa minera que genera divisionismo entre ellos al generar diversas opiniones en torno a la explotación minera. Unos van a estar a favor y otros en contra. Se crean dos bloques bien definidos. El deficiente liderazgo del director se presenta como otra causa importante de la desorganización.

Para atacar la desorganización docente y organizarlos en la acción y no en papeles, como a veces se lo hace, se hace necesario atacar todas las causas de manera integral. No podemos tener una organización dinámica y comprometida, si no cortamos de raíz todas las causas que producen la desorganización. Necesitamos manejar todos los factores: desde los provenientes del estado, hasta lo concerniente a los aspectos personales y motivacionales.

El principal problema que se observa en relación a los materiales, entendidos estos como el insumo que hay que transformar mediante el proceso formativo, es la inasistencia de los estudiantes a la institución. ¿Por qué su asistencia es irregular, es decir asisten unos días sí y otros no?

Entre las causas están: hijos de familias desintegradas, no adquieren sus útiles a tiempo, hijos de padres que valoran poco su educación, niños sobreocupados, hijos de padres analfabetos, poca práctica de valores como la puntualidad y el respeto y poca exigencia en sus hogares.

¿Cómo influye esto en la organización?

Al observar poco interés en la asistencia por parte de los usuarios, los docentes y director siguen la misma corriente, en lugar de buscar mecanismos para lograr una mayor puntualidad y asistencia, optan por un trabajo más laxo y desorganizado.

Los niños por su edad aún no comprenden a cabalidad la importancia que tiene educarse. En este caso la responsabilidad es de los padres de familia y de los docentes quienes tienen que velar por su educación.

En relación a los métodos observamos, trabajo poco planificado e improvisación. Entre las causas más importantes se señala desconocimiento de las técnicas de planeamiento. Esto está en coherencia con la deficiente formación y poca capacitación posterior. Además tiene relación con la desmotivación docente. Los docentes desconocen porque han recibido una deficiente formación, porque se han capacitado poco y además porque están desmotivados y no tienen mucho interés en mejorar la calidad de su trabajo.

Se señala como otra causa, los métodos que no parten de la realidad. Los docentes se han preparado de manera teórica, en consecuencia esto mismo van a replicar en su trabajo pedagógico. Mayormente las sesiones de aprendizaje se realizan dentro del aula, generalmente utilizando material elaborado; no obstante que en el medio rural hay abundante material en la naturaleza y en la comunidad que se lo puede utilizar. Lo que se está observando o criticando es el punto de partida para elaborar los conocimientos. Se parte de aspectos teóricos para quedarse en la teoría y se abandona la realidad que es mucho más rica para la generación y elaboración de conocimientos, gráficamente lo podemos expresar así:

Gráfico N° 7.- Trabajo pedagógico que toma como punto de partida la teoría.
Fuente: Elaboración propia de la autora.

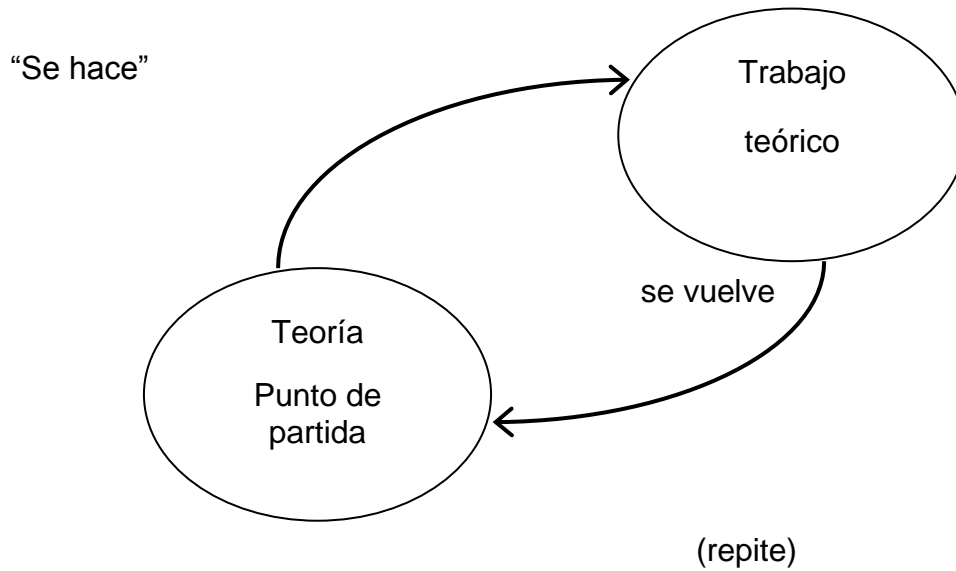
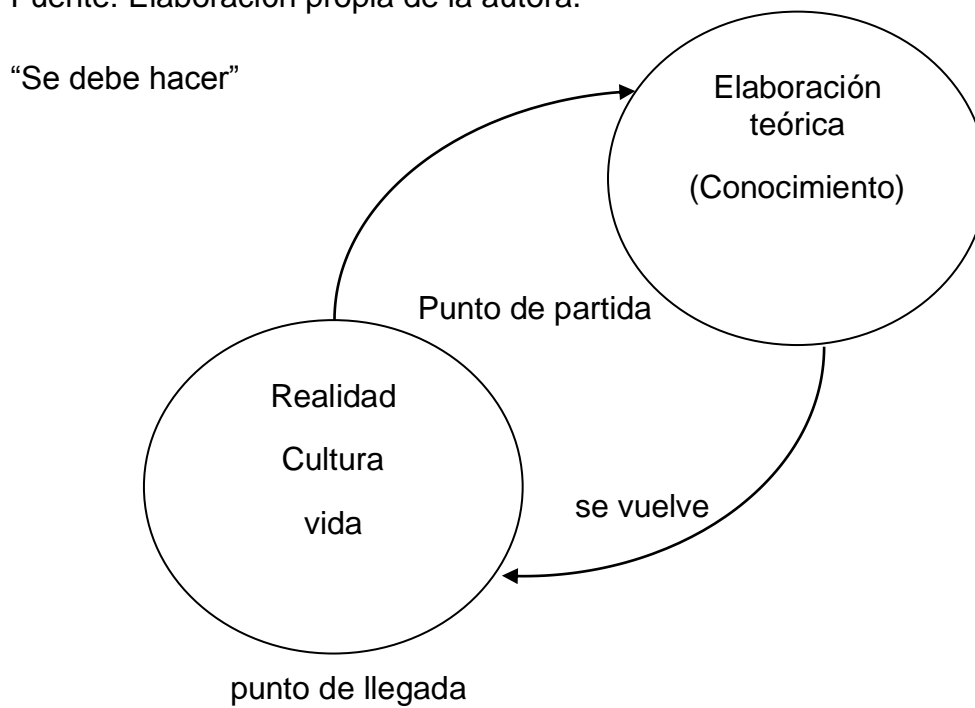


Gráfico N° 8.- La realidad como punto de partida del proceso formativo.
Fuente: Elaboración propia de la autora.



Se debe partir de la realidad: conocerla, recrearla, examinarla, elaborar la teoría a la luz de las ciencias y disciplinas pedagógicas y volver a la realidad para discutirla, compararla, enjuiciarla y transformarla.

Además con respecto a la metodología se acusa que se usa métodos empíricos y métodos que valoran más los resultados que los procesos. El clima de tolerancia formal con crítica negativa disimulada. Cierta incomodidad. Esta situación presenta como causas: los vacíos emocionales de los docentes y directores, pues son un poco analfabetos emocionalmente; tienen poco dominio y conocimiento de si mismos y de los otros; poca empatía, etc.

El problema del clima institucional también acusa como causas: a la formación docente que pone énfasis en lo instructivo, en el aspecto intelectual, fomenta un intelectualismo con el consiguiente efecto de profesionales que no están formados integralmente y que por lo tanto actúan en la sociedad de manera desequilibrada. Los problemas emocionales en los que se ven envueltos estos docentes son el estrés, el apresuramiento que afecta su salud y mengua su desempeño.

Por otra parte el clima acusa como causas la división docente, los intereses personales y egoístas y los deseos de sobresalir de algunos docentes por encima de sus colegas y una envidia encubierta. Como vemos, aparentemente existe un clima propicio para la convivencia y las relaciones humanas, pero en el fondo existen dificultades serias que los docentes deben superar para realizar un trabajo eficaz en beneficio de los estudiantes.

Con respecto a la evaluación, aparece una evaluación unilateral, es decir que no participan todos los actores. Se aplican o manejan mal las técnicas e instrumentos de evaluación y hay un deficiente control y supervisión a los profesores. En otro análisis (ver cuadro de involucrados) podemos ver que al director no le gusta hacerse problemas. Su falta de control a los docentes es perfectamente entendible a la luz de su actitud de “dejar hacer, dejar pasar”

Esta institución (como muchas otras) tiene poco presupuesto para su desarrollo integral. Por parte del estado sólo recibe un presupuesto para el pago de los docentes y como institución no genera ningún recurso económico. En cuanto a máquinas, la institución no cuenta con ninguna, tampoco hace uso de TICs, porque no posee ni equipos, ni ambientes destinados para ello, antes por el contrario el local donde funciona la institución es inapropiado y está en mal estado.

Como se ha expuesto anteriormente, el problema presente, recurrente y que se presenta como una regularidad es la desorganización docente, el cual tiene causas de diversa índole y consecuencias serias en el aprendizaje de los estudiantes.

1.4. Tendencias Históricas de la organización docente:

Esta institución se creó en 1985 con un solo docente para atender a los estudiantes del nuevo caserío que se había creado también en este año. Antes de su creación como caserío formaba parte de Bellavista Alta y todos los niños estudiaban en la escuela de este caserío.

Como la escuela de Bellavista Alta funcionaba tan mal por la inasistencia prolongada de los docentes, un grupo de padres de familia gestionó la creación del caserío de Bellavista Baja. Don Pedro Mendoza (morador de esta comunidad) donó una parte de su terreno (un cuarto de hectárea) en el cual se construyó el local escolar, primero un salón y un cuarto para el profesor y luego tres salones más.

Con esta infraestructura construida por los padres de familia, comenzó a funcionar la escuela con un solo docente y con una población considerable de estudiantes. Funcionó en diálogo con la comunidad y la Ronda campesina. Así funcionó hasta el año 1989 en que aumentó la población y gestionaron un incremento más.

Los padres de familia motivados con la creación de su escuela y conducidos por los docentes muy dinámicos y que compartían con la comunidad,

lograron en poco tiempo convertirla en una de las instituciones de mayor crecimiento y prestigio de la zona. Por los años 1995 la escuela de Bellavista Baja era referente educativo en cuanto a la organización de los docentes y padres, lo cual se expresaba en la puntualidad de sus docentes y el desempeño de sus estudiantes, sobre todo en el deporte.

La cultura futbolística de esta institución se irradió en toda la comunidad y en una época el equipo de adultos y también de infantes, siempre ganaba en los campeonatos. La organización del colectivo docente y de la comunidad se lograba mediante las actividades deportivas.

Los docentes que habían logrado la organización y cohesión de la comunidad fueron reasignados a otras instituciones y el nuevo colectivo docente trabaja de forma desorganizada, problema que afecta hasta nuestros días los aprendizajes de los estudiantes. La comunidad ve con desconfianza a la institución educativa y en público ha exhortado a los docentes para que realicen un trabajo organizado y responsable. Los padres de familia se han percatado que los docentes de los tres niveles realizan un trabajo desorganizado, formal, poco serio y sin compromiso.⁴

1.5. Metodología de la investigación.

Esta investigación se ha realizada bajo el enfoque o paradigma socio crítico. Para recabar la información e identificar el problema se ha utilizado la observación sistemática y las técnicas de recojo de información y análisis de problemas: mapa de problemas, árbol de problemas, FODA, mapa de involucrado y diagrama de Ishicawa.

Desde el año 2002 se han realizado observaciones sistemáticas, cuya información constituye un insumo importante para la identificación y delimitación del problema.

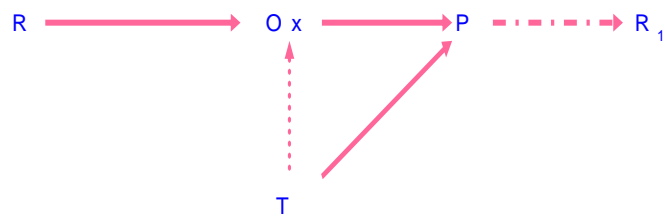
⁴ Diálogo con los moradores de la comunidad y observación sistemática de la autora

La información recogida se ha procesado y sistematizado a la luz de la teoría y enfoques existentes sobre esta problemática, lo que ha permitido formular el problema.

Esta información obtenida producto de la observación sistemática, se ha corroborado mediante la aplicación de una encuesta a los principales actores educativos, cuyos resultados los mostramos mediante gráficos con su respectiva interpretación.

Se ha utilizado el siguiente diseño no experimental

Diseño de la investigación



Donde:

R: ➡ Realidad de la organización docente

Ox: Diagnóstico de la variable desorganización docente

T: Teorización sobre organización docente y equipos de trabajo

P: Modelo de organización docente.

R1: Realidad cambiada si se aplica el modelo

Capítulo II

Organización docente y formación de equipos de trabajo

En este capítulo presentamos la información teórica relacionada con la organización y la formación de equipos.

2.1. La organización desde la concepción empresarial

A la organización se la puede abordar desde diferentes perspectivas y enfoques. Un enfoque pertinente y válido para el actual contexto es el enfoque sistémico de Peter Senge, quien nos invita, y de alguna manera nos exige, revisar lo existente: Nuestro paradigma, nuestra concepción del mundo, nuestros esquemas mentales, nuestra lógica con la que interpretamos y actuamos sobre el mundo, y adoptar nuevos modelos y esquemas mentales. No podemos jamás poner nuestra atención en un solo factor; tenemos que adoptar y manejar una visión sistémica, holística, ver totalidades y claro, también las partes “, ver los arboles sin dejar de ver el bosque”, debemos ver interrelaciones en vez de concatenaciones lineales de causa y efecto y ver procesos de cambio en vez de instantáneas.

La organización como ente vivo, sujeta al cambio y la confluencia de múltiples factores, exige un abordaje sistémico en diferentes niveles y dimensiones, puesto que está conformada por personas que se organizan y desorganizan permanentemente, debido a múltiples factores internos y externos.

Peter Senge es un buen referente y soporte clave para comprender las organizaciones y gestionar sus procesos para alcanzar los objetivos y metas.

También se puede abordar la organización educativa desde el punto de vista de la organización empresarial y casi toda la información que aquí presentamos, proviene de la administración: conceptos, cultura organizacional, desempeño organizacional, el desafío del cambio en las organizaciones: liderazgo, la comunicación como elemento clave de las organizaciones y la formación de equipos.

En relación a los conceptos de organización existen infinidad, tantos como enfoques y autores hay. Algunos son coincidentes, he aquí alguno de ellos.

Según Idalberto Chiavenato (1999), las organizaciones son la creación humana más sofisticada y compleja a partir de las necesidades de la humanidad, son sistemas que actúan dentro de otros sistemas. Vivimos en una sociedad de organizaciones, bancos, escuelas, hospitales, etc.

Una organización se caracteriza por tener estructura organizacional, cultura propia y actuar en un ambiente determinado. Para Robbins (2004), la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de 2 ó más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta o metas comunes.

Mario Ibáñez Machicao (2005) al respecto dice: es un proceso de interacción de personas para lograr metas. Obedece a una estructura e implica: Actividades, agrupación de actividades, aparición de un administrador, delegación de autoridad, previsión de coordinación de actividades e información vertical y horizontal.

Por su parte Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen a la organización, como la agrupación de dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta o metas. Las metas son elementos fundamentales de orientación y cohesión.

Estos autores, también la definen como el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas, de manera estructurada, con el propósito de alcanzar determinadas metas. Igualmente refiriéndose a la organización dicen que es un patrón de relaciones simultáneas y entrelazadas, por medio de las cuales las personas persiguen metas comunes.

Toda organización tiene una estructura, la misma que se tiene que diseñar (Chiavenato, 1999), a este proceso se le llama diseño organizacional que consiste en construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. El diseño, dice Chiavenato (2004), es complejo, debido a la existencia de muchos puestos y unidades.

Para diseñar, nos sugiere Stoner, Freeman y otros, (1996) tener en cuenta la integración y la especialización, así como el ambiente externo y la estrategia de la empresa (Escuela). Se tiene que organizar en función de lo que se quiere lograr, pero teniendo en cuenta el medio ambiente.

Estos autores establecen cuatro pasos para organizar: Dividir la carga del trabajo, combinar las tareas en forma lógica y eficiente, establecer quién depende de quién, jerarquía, establecer mecanismos de integración de departamentos, coordinación. Según Hitt, Black y otros, (2006), una organización tiene una estructura, un diseño organizacional y un organigrama.

La estructura de la organización dice Ibañez, (2005), es el armazón, el esqueleto y se la puede dividir en tres partes: Complejidad.- departamentos (horizontales), verticales (presidente, vicepresidente, etc); formalización.- Las normas y reglamentos; centralización.- Toma de decisiones (los de más alta jerarquía)

En una organización hay que tener en cuenta el diseño organizacional y la estructura, Stoner, Freeman y otros, (1996). Y continúan: el diseño organizacional consiste en determinar la estructura de la organización que más conviene para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas a realizar, teniendo en cuenta el interior y exterior de la organización; y la estructura, es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Para Robbins, (2004), la estructura es la manera como se dividen las tareas de manera formal, como se agrupan y coordinan y tiene seis elementos clave: especialización del trabajo (departamentalización), cadena de mando, tramo de control o administrativo, centralización y descentralización y formalización. Las estructuras de las organizaciones pueden ser altas, si hay una mayor interdependencia en línea vertical (más estratos) y estructura de organización plana, si tiene pocos estratos; el contacto es inmediato y directo con el jefe.

En la estructura se define la línea de autoridad, la cual especifica quién le reporta a quién, la unidad de mando, un empleado debe tener uno y sólo un jefe, además se especifica el tramo de control que es la cantidad de empleados reportados a un jefe para su supervisión (Hitt, Black y otros, 2006). Según los autores antes citados, existen infinidad de estructuras organizacionales, pero hay algunas que son más comunes, en la práctica las organizaciones adoptan estructuras híbridas o combinadas.

Según refieren estos investigadores las estructuras más comunes son: por función (de acuerdo a la función que desempeña), por producto, por división, por cliente, por región, matricial (combina, por ejemplo, función y región) Como dijimos, en la práctica, se combinan las estructuras, por ejemplo organización en red, combina, relaciones formales e informales entre unidades u organizaciones; la estructura subcontratada u Outsourcing, toma la actividad principal de la empresa y se da por contrata.

De acuerdo a la estructura dice, Blanco, (2002), las organizaciones van a ser; lineales, funcionales, de Staff y matricial. Por su parte Stoner, Freeman y otros, (1996) presentan tres estructuras de organizaciones: Por función, por productos/mercado, matricial, en forma de matriz; dos variables. Ejemplo: función y geográficas.

Robbins (2004), presenta dos modelos de estructuras organizacionales.

Modelo mecánico que tiene alta especialización, departamentalización rígida, cadena de mando clara, tramo de control estrecho, centralización y alta formalización.

Modelo orgánico, constituido por equipos interfuncionales, equipos transjerárquicos, flujo libre de información, tramo de control amplios, descentralización y baja formalización.

De igual modo Chiavenato (1999), nos presenta los modelos orgánicos, mecanicistas y sistémicos.

Los modelos mecanicistas tienen estructura jerárquica, piramidal, vertical y compleja. Departamentos funcionales y especializados, órganos definitivos y permanentes, cadena de mando rígida, comunicaciones verticales y formales, cultura conservadora basada en reglas, normas y tradiciones, soluciones estandarizadas y rutinarias, enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos.

La organización orgánica tiene estructura plana, horizontal y simple, equipos autónomos y autosuficientes, equipos transitorios y efímeros, cadena flexible de relaciones, comunicación en redes informales, cultura innovadora, creativa, ideas nuevas, adopción de soluciones creativas y diferenciadas; enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas; y las organizaciones sistémicas que considera los procesos de: entrada, procesos y salida.

Diversos autores entre ellos Hitt, Black y otros, (2006), presentan dos grandes tipos de organizaciones: organizaciones formales y organizaciones informales. Las organizaciones formales también tienen un cierto grado de organización informal o espontánea que influye en el accionar de la organización. Asimismo pueden haber organizaciones centralizadas, donde las decisiones generalmente las toman los del nivel superior y organizaciones descentralizadas donde la toma de decisiones desciende hasta el nivel más bajo.

Patricia Delgado (2002), nos presenta también dos modelos básicos:

Normativo – verticalista, basado en normas y estratégico – participativo, basado en la participación.

En el actual contexto las organizaciones son importantes, según Stoner, Freeman y otros (1996), porque ponen a disposición de los clientes una amplia variedad de bienes, además porque son las que preparan el futuro. Peter Drucker, (1996), por su parte concibe una sociedad de organizaciones y dice, en el futuro, tendremos una sociedad de organizaciones, y continúa, en las organizaciones se da la eficiencia y eficacia. Estas tienen que ser

descentralizadas para tomar decisiones rápidas. Además tienen que trascender a la sociedad.

El desempeño organizacional se da en las organizaciones, este desempeño es la medida de la eficiencia y la eficacia.

En este sentido una organización puede ser eficaz, si cumple los requisitos de: cumplir objetivos, mantener el sistema interno y si se adapta el entorno; excelente, si ofrece satisfacción con ética y servicios de calidad, integridad; exitosa, si satisface necesidades.

. En este mismo sentido, Fukuyama (2004), destaca el papel y la importancia del estado como organización macro de la sociedad para lograr los objetivos. Sostiene que hay que fortalecer a la organización e instituciones ya existentes y crear otras nuevas. Nos invita a investigar a fondo sobre esta cuestión.

¿Por qué se organiza la gente?

Según Chester Barnard, (1886 - 1961), expuesto por Stoner, Black, y Gilbrech (1996), las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden alcanzar trabajando solas. Pero mientras persiguen las metas de la organización también deben satisfacer sus necesidades individuales. De ahí que una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir, si las metas de una organización guardan equilibrio con los propósitos y necesidades de las personas que trabajan en ella.

Las organizaciones son para hacer productivos los conocimientos. Los diversos conocimientos, por si solos son estériles; sólo se hacen productivos cuando se reúnen y se consolidan como conocimiento. Esta es la razón de ser de la organización (Drucker, 1996).

Koontz (2005), por su parte nos dice, las personas se organizan para hacer mejor su trabajo, pues ellas se desempeñan mejor cuando saben qué parte del trabajo les toca.

También la gente se organiza para alcanzar su desarrollo. En la organización se socializan, practican y forman su conciencia social a partir de sus necesidades (Berman, 1995).

El propósito de la organización es hacer eficaz la cooperación humana.

La organización nace de la necesidad de potenciar y utilizar mejor las capacidades, conocimientos y destrezas de las personas para lograr determinadas metas. En América Latina sin embargo, dice Vargas (2006), de acuerdo a su experiencia mexicana, en su mayoría consideran a las organizaciones como una máquina y el hombre mismo depende de la máquina, es considerado en un segundo plano.

Como podemos ver, la forma como se conciben las organizaciones, depende de teorías o enfoques desarrollados por investigadores o pensadores a través del tiempo, en un proceso evolutivo que continúa indefinidamente.

Benno Sander (1999), por su parte nos presenta teorías organizacionales y administrativas que se han adoptado en América Latina a la luz de dos tradiciones filosóficas y sociológicas contrapuestas: el paradigma funcionalista, que tiene sus bases en el positivismo y el paradigma interaccionista que sienta sus bases en el marxismo y corrientes filosóficas como el existencialismo, el anarquismo, la fenomenología, la teoría crítica y el enfoque de la acción humana.

Concretamente refiriéndose a las instituciones educativas Morris Berman (1995), sostiene que las instituciones educativas sustentan su concepción de competencias con el fin de conseguir el desarrollo. Los individuos se organizan para alcanzar su desarrollo.

Los últimos enfoques, prestan una atención a las personas y lo consideran el recurso más importante dentro de la organización, porque son las personas las que dinamizan a la empresa y poseen los conocimientos, el recurso más importante en la sociedad del conocimiento (Drucker, 1996); (Chiavenato, 1999); (Robbins, 2004); (Porter, 1997); (Hitt, Black y otros, 2006) entre otros.

No obstante que el hombre es el recurso humano más importante, tanto en occidente como en América Latina se han desarrollado enfoques en donde el hombre es simplemente un recurso más de la empresa. (Benno, 1999).

Toda organización tiene, una cultura organizacional; pero ¿qué entendemos por cultura organizacional?

Según Idalberto Chiavenato, (1996) es la forma como se conduce, se desenvuelve o hace las cosas una organización; incluye aspectos visibles y formales: estructura de la organización, títulos y descripciones de los puestos, objetivos y estrategias, tecnología y práctica, política y directrices de personal, métodos y procedimientos de trabajo, medidas de productividad y medidas financieras y los aspectos informales y ocultos, pautas de influencia y poder, percepciones y actitudes, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacción formales y relaciones afectivas.

Esta cultura organizacional a su vez está influenciada por la cultura macro de la comunidad donde se desenvuelve la organización. La forma como conciba la comunidad el tiempo, el materialismo, individualismo y el cambio van a influir en los individuos y por lo tanto en la organización.

El comportamiento con determinadas actitudes, dice Chiavenato (1999), está condicionado por la cultura: valores, normas y creencias, así como por variables del entorno macro y variables socioculturales (religión, educación e idioma). Al respecto, (Stoner, Freeman y otros, 1996), dicen que las variables que influyen en la organización afectan en dos sentidos: Las fuerzas externas pueden dictar la formación de grupos que luego es grupo de interés, los elementos de acción indirecta crean el clima en el que actúa la organización.

Fahey y Narayanan, citados por los autores han agrupado a estos factores en cuatro grupos: variables sociales, variables económicas, variables políticas y variables tecnológicas. Podemos afirmar entonces, que la cultura es un factor envolvente y condicionante del comportamiento y actitudes de las personas y organizaciones. Esta es sin embargo una concepción

conservadora y tradicional, la organización que se enquistaba dentro de la sociedad para justificarla. En la moderna concepción, la organización está en la comunidad pero la trasciende y por su carácter innovador es desestabilizadora (Drucker, 1996). En todo caso si recibe influencia de la comunidad, la organización también influye en ella. La influencia es mutua porque la organización es un ente dinámico.

Según Chiavenato (1999) hay cuatro tipos de cultura organizacional: autoritario – coercitivo, autoritario – benevolente, sistema consultivo, participativo – democrático y abierto.

Para Drucker, (1996), lo que determina la cultura de la organización es la naturaleza de la tarea. Este contexto organizacional incluye el grupo de trabajadores inmediatos (quienes tienen contacto directo con el líder y la organización en general (no está en contacto directo) y forma parte de la cultura, según Hitt, Black y otros (2006) sus normas, historia, tradiciones, creencias, valores, etc.

Este contexto influye de manera importante en el liderazgo de la organización, como la organización tiene una cultura, los miembros que ingresan tienen que adoptar esa cultura: valores, costumbres, tradiciones, reglas y normas (Chiavenato, 1999)

Dentro de este conjunto cultural está la visión, misión, objetivos, etc.

La adopción de la cultura organizacional se realiza mediante la socialización formal (vía entrenamiento o capacitación y socialización informal por la interacción cotidiana entre los miembros de la organización).

Es necesario mencionar también que las organizaciones tienen un poder sobre sus miembros, este poder (Stoner, Freeman y otros, 1996) puede ser: Poder de recompensa – recompensar, poder coercitivo. – sanciona y presiona, poder legítimo. – autoridad formal, acepta el subordinado, poder experto.- el poseedor tiene los conocimientos, sabe lo hace, poder referente.- El subordinado se identifica con el poseedor del poder.

La autoridad es una forma de poder que posee una persona como resultado de cualidades, como los conocimientos o los cargos que asume. Esta autoridad se la puede delegar a otra persona para que la ejerza y se denomina delegación de autoridad. Según Stoner, Freeman y otros, (1996)

Esta autoridad puede ser: lineal.- la autoridad formalmente establecida de acuerdo a sus responsabilidades, de Staff.- Son grupos de asesoría y servicios a los gerentes de línea, autoridad funcional.- Autoridad de cada departamento sobre los otros.

En una organización es igualmente importante nos dicen Hitt, Black y otros, (2006), la toma de decisiones. Este es un acto importante, porque gran parte del éxito de la organización, mucho depende que se tomen las decisiones pertinentes y acertadas.

Los autores citados anteriormente nos dan algunas estrategias para mejorar la toma de decisiones: debate estructurado, formulación del problema, abogado del diablo, defensa múltiple (presentación de varias perspectivas, igual que en abogado del diablo), cuestionario dialéctico (cuestiona los supuestos subyacentes).

También se puede estimular la solución mediante la lluvia de ideas, técnica del grupo nominal (que los miembros del grupo resuman sus propuestas hasta que aparezca una solución clara); técnica Delfhi, que los participantes ofrezcan una solución usando un cuestionario pero nunca se sienten frente a frente.

Y continúan nuestros autores, la toma de decisiones puede ser programada y no programada. En este acto influyen las características del que las toma, características del ambiente de la decisión características del problema. Para tomar una decisión, además conviene, rastrear el ambiente, pensar durante el proceso, ser creativo, reconocer el momento oportuno, incrementar su conocimiento y ser flexible.

Las decisiones las puede tomar una persona o todo un grupo o un equipo, si las toma todo el grupo es el modelo contingente de la toma de decisiones participativa. La participación es un elemento fundamental en la toma de decisiones, pues la investigación científica ha demostrado que la participación favorece el mejoramiento de la calidad de la educación, incrementa el compromiso de los integrantes con los resultados de la decisión y aumenta la satisfacción individual por participar (Hitt, Black y otros, 2006)

Igualmente estos autores señalan los procesos para la toma de decisiones: identificar las decisiones, desarrollar objetivos y criterios, generar alternativas, analizar las alternativas, seleccionar alternativas, implementar la decisión, verificar y evaluar los resultados. En una organización todos sus miembros deben cumplir con sus responsabilidades para alcanzar las metas que persiguen. En las organizaciones antiguas es parte de la cultura que una persona mande, dé órdenes, controle si el personal está cumpliendo, y otros ejecuten las tareas de acuerdo a las órdenes impartidas. Esta manera de trabajar, está cambiando radicalmente y según Peter Ducker (1996), el mando y el control son atributos de las organizaciones antiguas, se basaron en la organización militar, el ejército (1855 – 1865 en Prusia). Esta era una organización vertical, un grupo preparado mandaba y un grupo menos preparado obedecía.

Las nuevas organizaciones no pueden desenvolverse en base a mando y control, sino en base a la responsabilidad de sus miembros portadores de conocimientos, el recurso más importante en la nueva sociedad.

Para administrar se debe tener en cuenta la cultura donde se desenvuelve la organización, se la tiene que conocer a fondo, sus creencias, valores y conductas, así nos sugiere Hitt, Black y otros, (2006). Es necesario conocer cómo entiende la gente el mundo y cómo se conciba a sí misma. De cómo lo conciban dependerá su comportamiento, porque los modelos mentales son muy influyentes (Senge, 2007). La comprensión de la cultura es importante así como identificar sus niveles que según Hitt, Black y otros (1996) son:

artefactos: vestimenta, comida, arquitectura, valores: Creencias duraderas preferibles, suposiciones sobre la vida, etc.

El comportamiento de las personas es como un Iceberg dice Chiavenato, (1999); tiene una parte visible: estrategias, objetivos, políticas, procedimientos, estructura, autoridad, cadena de mando, tecnología; y una parte invisible: percepciones, actitudes, normas, interacciones informales y conflictos.

Este comportamiento; afirma Chiavenato, (1999) es la conjunción de estrategia, diseño y cultura organizacional y sobre todo del talento humano.

Pero tener en cuenta sólo el ambiente organizacional interno, no es suficiente, también se tiene que tener en cuenta el ambiente natural (Stoner, Black y otros, 1996) porque las organizaciones se desarrollan en un contexto natural afectado por la contaminación, este es un problema que afecta a todos y no se puede evadir, sino por el contrario la empresa debe incluir la protección del medio ambiente como algo esencial a su proyecto. Este reconocimiento lo hacen infinidad de autores e investigadores.

La protección del medio ambiente debe constituir parte esencial de la estrategia organizacional. Esta estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. Es holística. Se refiere al futuro de la organización y requiere actitud proactiva (Chiavenato, 1999)

Según Mintzberg y Quin, citado por Chiavenato la estrategia se basa en las 4 P. (plan, pauta, posición, y perspectiva).

Cualquiera que sea la estrategia que adopte la organización tiene que desenvolverse con ética y responsabilidad social. No puede hacer lo que se le da la gana (Stoner, Black y otros, 1996).

Esto vale para cualquier empresa, incluida la empresa educativa, la cual está en el centro de la mirada. Ella tiene que ser la primera en la práctica de valores para inspirar confianza y credibilidad a la comunidad que demanda sus servicios.

Entre los muchos factores que tienen que tener en cuenta las organizaciones es el cambio. El cambio es obvio, siempre ha estado presente y ha sido reconocido desde tiempos remotos. Heráclito (500 a.c.) lo puso como el centro de su pensamiento junto con la tensión de los contrarios. (Montemayor, 1981). Hay quienes sin embargo niegan el cambio, igualmente desde tiempos muy antiguos, entre ellos encontramos a Parménides (515 a.c.) quien se opone radicalmente a Heráclito y afirma que el cambio o movimiento es una ilusión de los sentidos (Montemayor, 1981)

No obstante que el cambio es visible a los ojos de cualquier persona, muchos no sólo lo niegan sino se oponen a él, no quieren cambiar y ofrecen serias resistencias. Pero como el mundo no depende de que lo queramos o no, sino que es independiente a nuestra voluntad, el mundo cambia permanentemente.

Chiavenato (1999) al respecto dice, el mundo está sujeto a grandes cambios en la tecnología, fuerza de trabajo (mayor exigencia, necesidad de más competencias personales, mayor diversidad, competencia, política internacional).

Toda organización debe incorporar la gestión del cambio. El cambio tiene que ser una constante en las organizaciones. Debemos abandonar todo lo que hacemos de manera organizada. Se debe cuestionar todo lo que se viene haciendo. Se tiene que pensar y planificar el cambio de una práctica que ha tenido éxito en lugar de prolongarla (Drucker, 1996).

En este mismo sentido opina Stoner, (1996) e insiste, el cambio debe planearse. El cambio se hace en la organización, se hace necesario para adaptarse a los cambios que se producen en el contexto global. Se tiene que hacer cambios en el rediseño de la organización en función de las metas a alcanzar. No obstante que el cambio en el sentido de desarrollo científico y tecnológico no ha conllevado al desarrollo humano, sino por el contrario ha creado una enorme brecha y una visión parcializadora y fragmentaria de la realidad, es un imperativo tenerlo en cuenta y gestionarlo.

Las organizaciones y las personas que las conforman, tienen que cambiar su visión del mundo, dejar su visión fragmentaria y adoptar una visión holística y compleja, nos sugiere Bernardo Castro Sáenz, (2007). Koontz (2005), por su parte nos sugiere hacer reingeniería utilizando los términos de Michael, Hamer y James Chamy quienes instaron a los gerentes a reconsiderar los procesos con los cuales viene funcionando la empresa. Las organizaciones afirma Drucker, (1996), pueden implementar tres prácticas sistemáticas de cambio: cambio continuo, hacer nuevas aplicaciones de sus propios éxitos, innovar de manera organizada.

Las organizaciones pueden desorganizarse para reorganizarse y formar empresas inteligentes, en términos de James Brian Quin, citado por Stoner (1996).

Como siempre hay personas y organizaciones que se resisten al cambio, hay métodos para manejar esta resistencia al cambio: educación mas comunicación, participación más innovación, facilitación más apoyo, negociación mas concertación, manipulación más coaptación, coerción.

La organización no puede conformarse con la forma como está funcionando, tiene que innovarse y trascender de la comunidad, tiene que implementar la innovación creativa y esto desestabiliza a la comunidad donde se desenvuelve, (Drucker, 1996).

En el proceso del funcionamiento de las organizaciones se producen errores los cuales pueden evitarse: planear la organización en función de metas y del factor humano, detectar duplicidad de esfuerzos, ser flexibles y escuchar a los asesores; diseñar los organigramas y describir las funciones, (Koontz, 2005).

Peter Senge (2007), en cambio, nos exhorta a revisar lo existente y mantener la tensión creativa, que implica innovar y superar lo existente (Senge, 2007).

Las organizaciones en la sociedad del conocimiento, se convierten en la célula básica de funcionamiento de la sociedad y según lo refiere (Mayo, 2007) son los poseedores del conocimiento, el activo más importante; por lo que tanto el individuo como las organizaciones, tienen que prepararse para aprender y desaprender.

Es más, las organizaciones tienen que diseñar, implementar y aplicar una estrategia que le permita competir en algo particular, porque en todo no lo puede ser. (Porter, 1997). El objetivo, dice este autor, es obtener éxito y para eso debemos utilizar una estrategia que nos permita ser competitivos, practicar la sana competencia.

La estrategia competitiva implica una cultura y una estructura organizacional afín a lo que se persigue. La estrategia le va a dar a la empresa la diferenciación.

Una organización dotada de una adecuada estrategia tiene poder, poder para contratar, despedir, ascender, etc. al personal, lo mismo que donde actuar. Para el uso del poder tiene que haber reglas claras y la solución más importante es la responsabilidad. Es la única solución compatible en la sociedad del conocimiento. (Drucker, 1996). Necesitamos organizaciones maduras, dice Beltran (2007), porque las organizaciones necesitan manejarse con responsabilidad antes que por control. Los líderes tienen una responsabilidad conjunta, las organizaciones una responsabilidad social (Drucker, 1996).

La responsabilidad implica que cada uno se haga responsable de su contribución, de los objetivos. No hay subalternos, hay asociados. Deben controlar su trabajo mediante la reinformación. Es responsabilidad informarles a todos. Hoy se debe hablar de responsabilidad y contribución, esto es un gran cambio e implica acogerse a un nuevo paradigma o como diría Peter Senge (2007), un cambio de modelo mental.

Dentro de este cambio de modelo mental, está el reconocimiento de la necesidad de aprendizaje durante toda la vida, la adopción de una nueva

actitud frente al aprendizaje y el acto de aprender durante toda la vida como medio de supervivencia y desarrollo de las personas y organizaciones.

En palabras de Miguel Ángel Cornejo (2004), tanto los individuos como las organizaciones tienen que ser alumnos perpetuos. Para seguir aprendiendo, Chiavenato (2004), propone el coaching y el mentoring: el acompañamiento y la orientación en la ejecución diaria y en su preparación a largo plazo.

Según Peter Senge (2007), las organizaciones que cobrarán relevancia y que podrán competir y ser competitivas en el futuro, serán las organizaciones inteligentes, que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

También es importante tener en cuenta en las organizaciones el liderazgo.

Autores como: Miguel Ángel Cornejo (2000), Maxwell (s/f), Álvarez de Moon, Cardona y otros (2001); Madrigal (2005); destacan el papel que tiene el liderazgo dentro de la organización para alcanzar las metas.

Los líderes son lo que tratan de mantener y hacer crecer la organización. El líder es el elemento básico y fundamental para que la organización se desarrolle. De la pericia, la habilidad, la capacidad y la inteligencia del líder depende la buena marcha de la organización (Álvarez de Moon, Cardona y otros, 2001).

El tema del liderazgo dice Chiavenato (2004), es un tema complejo porque existen diferentes teorías sobre este tema, eso mismo reconoce Madrigal (2005) y afirma que no hay organización sin liderazgo ni liderazgo sin organización. Hitt, Black y otros, (2006) nos presentan los principales enfoques sobre el liderazgo.

Regilla Administrativa de Black y Mouton, es un método que mide la orientación del líder hacia las personas o hacia las tareas. El Líder es bueno cuando se orienta a ambas cosas.

Modelo administrativo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Sostienen que las distintas clases de liderazgo dependen de alguna otra variable, en este caso de la situación (seguidores).

Teoría del liderazgo contingente de Fielder (Teoría del compañero de trabajo menos preferido), identifica los tipos de situación en los cuales los líderes son más eficaces orientados hacia las tareas. Hacia las personas. Es favorable para el líder cuando: las relaciones con los subordinados son buenas, la tarea está muy estructurada, el líder tiene un correspondiente poder al puesto.

Teoría del liderazgo del camino – meta de House (1970). Se enfoca en el papel que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado, mediante el aumento de recompensas individuales por el logro de metas y a hacer más fácil el camino hacia la recompensa.

Se orienta hacia las personas y hacia las tareas.

Modelo normativo de Vroom, y Yetton, brinda normas o estándares para que participen en la decisión los subalternos. En estricto sentido no es un modelo. Sustitutos del liderazgo. Cuando hay deficiencias de liderazgo otros lo pueden sustituir, tampoco es propiamente un modelo.

Los modelos que adopte el líder van a influir en su desenvolvimiento.

Los principales tipos de liderazgo según Hitt, Black y otros, (2006) son: carismático, transformador y negociador. Estos mismos autores nos dicen que el comportamiento de un líder puede estar orientado en dos direcciones: Hacia las tareas. Importa las tareas de los involucrados y hacia las personas, conductas – se enfoca a la interacción, como ser amigable y dar apoyo, mostrar confianza y seguridad, preocuparse por los demás y dar reconocimientos. Ambos comportamientos son útiles y buenos. En el comportamiento de los líderes influye la conducta de sus seguidores y la cultura de la organización.

Siguiendo a Hitt, Black y otros (2006), podemos señalar con componentes del liderazgo, los rasgos del líder, las habilidades y las competencias

Los componentes son: el líder, los seguidores y la situación; los rasgos: el impulso, motivación para liderar honestidad e integridad, confianza en sí mismo y madurez emocional. Entre las habilidades del líder se mencionan: técnicas, interpersonales y conceptuales. En estos últimos años se le está dando bastante importancia a la inteligencia emocional que incluye: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía. También se resalta la inteligencia social: receptividad social, flexibilidad conductual y sentido común. La inteligencia social se la entiende como la habilidad para interpretar a otras personas y sus intenciones y para ajustar el comportamiento propio en respuesta.

Como dijimos al comienzo de este apartado, el liderazgo es un tema complejo y existen muchas maneras de abordarlo.

Existe común aceptación sobre su importancia dentro de la organización por diversos autores, la cuestión está en el tipo de liderazgo que se debe adoptar en una organización. En este nuevo contexto el líder clásico: autocrático, jefe y mandón, está perdiendo relevancia para dar lugar al líder democrático, consensuador y con capacidad e inteligencia para trabajar en equipo.

Lo que importa es su eficacia para lograr las metas propuestas por la organización. Igualmente es importante en la organización la comunicación. Esta es esencial en la organización porque permite interconectar los diferentes miembros que interactúan en las múltiples funciones y actividades que realizan para lograr las metas trazadas.

La importancia de la comunicación es tan obvia que los diversos autores que tratan sobre la organización la reconocen (Stoner, Freeman y otros, 1996), (Hitt, Black y otros, 2006), (Chiavenato, 1999), entre otros. Así Stoner nos dice la comunicación es un elemento básico y fundamental para el desarrollo o funcionamiento de las organizaciones.

La Comunicación según estos autores puede ser: vertical, lateral, formal, informal. También, cadena de rumores como chismes, probabilidades – racimos. En los racimos una persona A cuenta información a determinadas personas. De acuerdo a los canales de comunicación puede ser, ascendente, descendente u horizontal (Chiavenato, 2009) y (Hitt, Black y otros, 2006)

Idalberto Chiavenato (2009), por su parte también reconoce la importancia de la comunicación dentro de la organización pero reconoce sus limitaciones, pues está sujeta a interferencias provenientes del contexto sociológico; sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos. El problema para la comunicación son la presencia de barreras que pueden ser; personales, físicas (ruido), etc. semánticas (significados).

Toda comunicación está condicionada por los paradigmas y esquemas mentales. También se pueden clasificar estas barreras en interpersonales, organizacionales y culturales (Chiavenato, 2009)

También pueden ser barreras para la comunicación la filtración, percepción, selectiva sobrecarga de información, distorsión, omisión. El contexto organizacional también influye en la comunicación los individuos, los grupos, las metas, las funciones diferenciadas, la coordinación, su continuidad en el tiempo (Hitt, Black y otros, 2006).

Pero la información ha revolucionado a la organización de arriba abajo o de abajo arriba, hoy están demás porque todos tienen acceso a la información (Drucker, 1996). Siempre ha existido la necesidad de mejorar la comunicación, ahora aún más. He aquí algunas sugerencias para mejorar la comunicación:

Mejorar la capacidad para codificar y decodificar, comprender y ser comprendido a los otros. Podemos utilizar algunas técnicas como acompañamiento, ver si el mensaje ha sido captado debidamente, realimentación, empatía, repetición, lenguaje sencillo, escuchar atento, confianza mutua, crear oportunidades (Chiavenato, 2009).

Según Hitt, Black y otros (2006) podemos mejorar la comunicación, mejorando las aptitudes de escuchar: tener la mente abierta, y escuchar las claves no verbales y mejorando las aptitudes de envío: Simplificar el lenguaje, organizar la escritura, desarrollar empatía, escuchar activamente y escuchar las claves no verbales.

2.1.1. La formación de equipos dentro de la organización

Dado que el mundo ha cambiado, las organizaciones también tienen que cambiar sus estructuras. Las organizaciones tradicionales basadas en órganos y puestos van perdiendo cada vez más relevancia, las que se van imponiendo son las modernas, cuyas estructuras están formadas por equipos ágiles, integrados y flexibles (Chiavenato, 2009).

En este nuevo contexto los equipos son el nuevo estilo de trabajo (Robbins, 2004) porque los equipos o miembros de una organización tienen la autoridad para trabajar rebasando los límites de la estructura organizacional, la organización ya no tiene barreras y vale la intuición y el sentido de beneficio para la empresa (Hitt, Black y otros, 2006)

El trabajo en equipo es el nuevo paradigma de las organizaciones, es la nueva forma de desenvolverse de la empresa en el siglo XXI que supera y deja de lado a la vieja forma organizativa: vertical y piramidal. Los equipos se convierten en el motor de toda empresa (Stoner, Freeman y otros, 1996) y por extensión de la empresa educativa también.

Hasta hace poco se maneja el concepto de grupos para referirse a la asociación espontánea de las personas en torno a algún interés, ahora el concepto de grupo queda anticuado y no se ajusta a los nuevos desafíos y se prefiere hablar de equipos. Elton Mayo todavía utilizaba el concepto de grupo y distinguía grupos formales e informales (Chiavenato, 1999).

Aún hoy se utiliza el concepto grupo para referirse a la agrupación deliberada o voluntaria de las personas para alcanzar determinados objetivos. Los grupos tienen menos cohesión que los equipos y pasan por

las etapas de formación, desarrollo temprano, conversión en grupo para finalmente convertirse en un equipo de trabajo.

Los grupos si se administran por sí mismos, se llaman grupos auto administrativos, también hay grupos interfuncionales integrados por personas que desempeñan distintas funciones (Hitt, Black y otros, 2006).

Pero entre grupo y equipo no puede haber confusión, porque grupo es el conjunto de personas limitado en cuanto a número, (por lo general de 3 a 20) que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos, y equipo, es un tipo de grupo con mayor grado de interacción e interdependencia y un sentido más alto de responsabilidad para alcanzar los resultados.

El grupo es inferior al equipo, el equipo está más cohesionado (Hitt, Black y otros, 2006) Koontz (2005) nos hace también una distinción entre grupo y equipo. Grupo se forma para desempeñar determinadas funciones dentro de la organización bajo la dirección de un gerente y el equipo en cambio está formado por personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño un método de trabajo del cual todos son responsables.

Se puede ver a los grupos y equipos, desde diferentes perspectivas y vamos a encontrar siempre que son distintos unos de otros. Robbins (2004), al grupo lo conceptúa como conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad y equipo, es el conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Joseph, citado por Chiavenato (2009), planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en empresa de Japón por los años 1950 y en Estados Unidos por los años 1980. Según este autor los equipos pueden funcionar en forma paralela a la organización y tienen funciones específicas. Grupo y equipo son diferentes. En el equipo hay más cohesión y el resultado es

colectivo, hay mayor compromiso. La diferencia es igual que de casa y departamento, barrio y comunidad. El equipo es más global. En la nueva sociedad se prefiere hablar de equipos, según Stoner, Freeman y otros, (1996) un equipo es el conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí. Este autor para referirse a la integración de personas diferencia equipo de mando (compuesto por gerente y empleados), equipos formales e informales, grupo de referencia (grupo con el que se identifican las personas) y súper grupo o equipos de alto desempeño constituidos de entre tres hasta 30 personas de diferentes áreas para resolver problemas.

Robbins (2004) hace una clasificación de los equipos también: de solución de problemas conformados para solucionar problemas, auto dirigidos, se maneja con autonomía, interfuncionales, son del mismo nivel pero de diferentes áreas. Chiavenato (2009), por su parte presenta la siguiente clasificación. Equipos funcionales cruzados, formados por miembros de diferentes departamentos, equipos virtuales, equipos autodirigidos y equipos de fuerza tarea, formados para realizar una determinada tarea y luego de terminada desaparece.

Los equipos se forman, se administran y su eficacia depende de sus objetivos claros, miembros con habilidades y capacidades adecuadas, confianza, compromiso, comunicación fluida, negociación, liderazgo, apoyo interno y externo (Chiavenato, 2009)

Los equipos como entidades vivas pasan por diferentes etapas y según B.W. Truckman, citado por Stoner, Freeman y otros, (1996), son: etapa formativa, etapa tormentosa, etapa normativa y etapa activa.

Para formar un equipo primero se debe formar a sus miembros, esta formación a criterio de Robbins (2004), pasa por la selección, entrenamiento y recompensas. Según este autor la formación de equipos está condicionada por la cultura. Stoner, Freeman y otros, (1999), también nos sugieren realizar las siguientes actividades para formar equipos: Hacer un diagnóstico (para saber cómo estamos), solución de problemas, toma de decisiones,

aclaración de metas, etc., establecer y conservar relaciones (conocer la cultura del equipo y sus procesos), administración de los procesos del grupo y análisis de los roles y negociación de los roles.

Robbins (2004) nos alcanza nueve ideas para formar los equipos: creador, promotor, asesor, organizador, productor, controlador, defensor, consejo y conector (coordinador). Es necesario también tener en cuenta los factores que aumentan o disminuyen la cohesión en un equipo. Aumentan la cohesión factores como acuerdo sobre los objetivos frecuencia de las interacciones, atractivo, personal, competencia entre grupos, evaluación favorable y disminuyen la cohesión los desacuerdos sobre objetivos el tamaño grande, experiencias desagradables, competencia interna, predominio de uno o más miembros.

Aumentan también la cohesión el entendimiento, los éxitos, la simpatía y la sincronización (Chiavenato, 2009) Para el trabajo en grupo se requiere de ciertas condiciones como la estrategia de la organización, estructura de autoridad, reglas formales, asignación de recursos, procesos de selección, sistemas de evaluación del desempeño y recompensas y cultura de la organización.

En una organización todo puede mejorarse, la eficacia de los equipos también y aunque no hay fórmula mágica según lo refiere Hitt, Freeman y otros (2006), se pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones: Evaluar la eficacia de los equipos: producción, calidad, reducción de costos y tiempo, participación, cooperación y compromiso.

Richard Hackman (en Stoner, Freeman y otros, 1996) nos alcanza los siguientes indicadores para determinar la eficacia de los equipos. Satisfacción de los clientes, satisfacción de los miembros (crecimiento y bienestar) y capacidad para la cooperación.

Para lograr la eficacia se requiere dedicar esfuerzos para cumplir las tareas en niveles aceptables de calidad y cantidad, obtener conocimiento y

aptitudes para hacer su trabajo, utilizar estrategias para aplicar su esfuerzo, conocimiento y aptitudes.

Los equipos son eficaces cuando se ven que rinden y están satisfechos. La satisfacción de todos es un indicador de eficacia. Para lograr la eficiencia del equipo se debe definir sus metas, especificar la autoridad, determinar el tamaño del equipo y seleccionar al presidente. (Stoner, Freeman y otros, 1996). Estos procedimientos son sugeridos y flexibles, pues no hay norma rígida.

De acuerdo a las múltiples experiencias aumenta la eficacia la definición con claridad: los objetivos, las tareas, el tamaño de los equipos; también la capacitación, educación, recompensas y apoyo del ambiente, de igual modo el asesoramiento pertinente y asistencia de consultores (Stoner, Freeman y otros, 1996).

Para un buen desempeño de los equipos se requiere administrarlos adecuadamente, desarrollar competencias de equipo, enfrentar sus conflictos y mejorar la eficiencia. Se debe tener en cuenta 3 áreas: conocimientos, destrezas y actitudes. El conocimiento incluye, comprensión de hechos, relaciones, conceptos, etc., las destrezas, aptitudes cognitivas y conductuales. Ej. Adaptabilidad y flexibilidad, supervisión y comunicación y las actitudes: sentimientos, creencias estables (como vemos el mundo).

Las competencias pueden ser transferibles, las que se necesitan para actuar en cualquier situación y competencias contingentes para el equipo, las propias de un equipo y que se aplican a tareas que varían. Son competencias orientadas al contexto, relacionadas con la tarea y el equipo, competencias contribuyentes para la tarea y varían los miembros pero las tareas son las mismas (Hitt, Black y otros, 2006).

Koontz (2005), también nos advierte sobre las ventajas y desventajas que tiene trabajar con equipos en la organización: Dice, la ventaja de los comités y equipos es que se motivan porque todos participan, pueden potenciar sus desempeños individuales; pero ofrecer ciertas desventajas porque pueden

generar discusiones y nadie se responsabiliza. También puede suceder que un equipo quiera imponerse sobre los otros.

Este mismo autor nos sugiere que para que el equipo opere eficazmente es necesario determinar su autoridad, tamaño, selección cuidadosa de sus miembros, destinar el asunto que corresponda y nombrar un presidente.

Autores como Peter Druker (1996), Peter Senge (2007) entre otros sugieren trabajar con equipos porque significan una forma superior de realizar las tareas, sólo que las organizaciones y los equipos tienen que basar su conducta en la responsabilidad. En el moderno equipo todos saben lo que deben hacer porque todos son gente preparada, educada y tienen que actuar como si fueran una orquesta sinfónica. No hay uno que sabe más, todos saben y sus conocimientos y talento lo ponen al servicio de la meta común.

En una organización no se busca homogenización sino integración, no obstante las diferencias. En el trabajo siempre existe diferenciación y según R. Laurence y Jay W. Lorch, (citado por Stoner, Freeman y otros, 1996) son de 4 tipos: Cada uno desarrolla su propia perspectiva, el tiempo es percibido de modo diferente por personas aún de la misma unidad de trabajo, cada uno tiene su estilo y da lugar a los estilos interpersonales, las normas son específicas para cada unidad, esta constituye la formalidad. Las diferencias pueden ser también por actividades (individuos que realizan diferentes actividades) y cognoscitivas (cada unidad o individuo piensa diferente).

Estas diferencias se deben integrar o coordinar para hacer un trabajo efectivo. Sobre las organizaciones se han realizado muchos estudios. Aquí presentamos algunos de ellos.

El estudio de Chiavenato (2009) concluye que las organizaciones para tener éxito, necesitan saber adaptarse al cambio para actuar en el mundo moderno, caracterizado por tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimientos, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad.

En esta nueva sociedad las organizaciones son enteramente importantes porque están conformadas por personas, las cuales son poseedores del capital intelectual, el activo más importante para dinamizar la empresa (Drucker, 1996). El estudio del Kotte y Heskett (Harvard), citado por Stoner, Freeman y otros, (1996) sobre la cultura organizacional sostiene que hay dos niveles en la cultura. Un nivel visible (normas de conducta) y un nivel invisible, (valores compartidos, intereses y metas).

Este estudio también determina que la cultura organizacional influye fuertemente en el éxito o fracaso de la empresa. Igualmente encontraron que algunas culturas organizacionales son más adaptables a los cambios que otras.

Dentro de la organización, el recurso humano es el más importante y saber administrar este recurso es crucial, en relación a este tema, el estudio de Mitchell, C. (1998), citado por Hitt, Black y otros, (2006), demuestra que los administradores que tienen una ventaja competitiva en actividades de administración de recursos humanos, pueden mantenerse en el cargo y seguir ascendiendo, los que no poseen estas cualidades, los que no tienen éxito.

Sobre la importancia que tienen los recursos humanos y su administración existen infinidad de experiencias a lo largo y ancho del mundo en muchas empresas importantes mundialmente conocidas como Sony, Toyota, Procter & Gamble, etc. En Latinoamérica la administración de recursos humanos se la considera en transición e híbrida. Se ha desarrollado en base a modelos de los países desarrollados. Esta administración híbrida combina elementos de fuera con elementos propios de la cultura latinoamericana: colectivismo, integridad y civilidad y la antigüedad (Martha y Dávila, 2007).

De igual modo sobre los equipos se han realizado interesantes estudios como el de Jon Katzonbach y Douglas Smith (en Stoner, Freeman y otros, 1996) que sugiere que para formar equipos primero debemos tener en cuenta el reto del desempeño (en qué puede desempeñarse), así mismo nos

alcanza algunas reglas para mejorar el resultado del equipo: Asignar tareas concretas, no genéricas, descomponer el trabajo asignado en subgrupos, la pertenencia al equipo hacerla en función de lo que puede hacer el individuo, que cada miembro del equipo haga más o menos la misma cantidad de trabajo; eliminar la jerarquía tradicional, los equipos de los mandos altos que trabajan con todos.

Hitt, Black y otros (2006) muestran otro estudio que se hizo con el fin de medir la eficacia de los equipos. El equipo que quería beneficiar a sus áreas y departamentos se pasó en discusiones y fracaso y el equipo que reestructuró su trabajo en función del servicio que iba a ofrecer obtuvo el éxito.

La nueva sociedad tiende a convertirse en una sociedad de organizaciones. (Drucker, 1996). En este sentido, las organizaciones tienen una importancia sin precedentes y se convierten en la unidad viva que posibilita el desarrollo y la supervivencia de la nueva sociedad mundial, y como las organizaciones están compuestas por personas, estas se convierten en las protagonistas y merecen una mirada distinta a la luz de los cambios y los desafíos que nos plantea el nuevo contexto, la sociedad del conocimiento, con sus montañas de información y la interdependencia hombre – máquina.

Diversas experiencias en todo el mundo demuestran la importancia que tienen las personas para el desarrollo y el éxito de la empresa. Sólo a modo de ejemplo vamos a citar algunas.

La experiencia de Southwest Airlines que en palabras de sus propios ejecutivos, su éxito se debe a sus recursos humanos. La experiencia de Sky Chiets que gracias a la capacitación de los empleados y al otorgamiento de facultades para que realicen los procesos, ha tenido mucho éxito. En este mismo sentido Home Depot (empresa detallista que produce materiales para el hogar), también expresa que ha tenido grandes éxitos gracias a que capacita a sus empleados y desarrolla en ellos el espíritu de servicio. Igual

New United Motor manufacturing, InC, afirma que su éxito se debe a la buena administración de sus recursos humanos.

Empresas como L.L. Bean, Procter & Gamble, Xerox, Marriot Internacional, Sony, Volvo, Scandinavian Airline Sistem, entre otras, demuestran contundentemente que la buena administración del recurso humano dentro de la organización con capacitación, evaluación, recompensas, participación, trato amable, otorgamiento de facultades para que obren con más autonomía y se sientan más satisfechos contribuye notablemente al desarrollo y éxito de la organización.

Con estas experiencias (y muchas otras más) queda demostrado que el recurso humano y más concretamente las personas, son las importantes dentro de la organización, por lo que a las personas debemos prestarle más atención en todas sus dimensiones para potenciarlas y de esta manera lograr las metas.

Lo que la teoría de las relaciones humanas no logró en su tiempo, reivindicar al hombre de su condición de insumo productivo, los nuevos enfoques administrativos, lo están logrando paulatinamente. Sin embargo todavía existe mucha declaración lírica, en la práctica se sigue con actitudes nocivas para el trabajador.

2.2. La Organización Educativa

En el apartado anterior hemos tratado sobre la organización referida a la empresa. No obstante que en estos últimos tiempos a la institución educativa se le considera como una empresa más y para su desarrollo adopta los principios y estrategias de la ciencia administrativa, es necesario dedicarle un espacio a la organización educativa y a la organización docente en particular.

Cuando mencionamos organización educativa, nos estamos refiriendo a la institución educativa o escuela, como conjunto de personas constituida por el

Director, profesores alumnos padres de familia que interactúan interdependiente para lograr la formación integral del estudiante.

Cualquiera sea la organización siempre va a estar constituida por personas que interactúan bajo ciertas normas o dentro del marco de una cultura con un propósito bien definido. La gente se organiza en función de algo.

En el caso de la Institución Educativa se organiza para formar al estudiante.

La búsqueda de estrategias para mejorar la organización, así como para lograr su eficacia y efectividad en el logro de sus metas, es de suma importancia en un mundo competitivo como el nuestro. De ahí que diversos autores destacan la importancia de la organización para la efectividad de la empresa. La empresa requiere de organización, es enteramente importante para lograr las metas tanto de una empresa productiva como de una empresa educativa.

La organización educativa no ha desarrollado una teoría propia sobre sí misma, lo que hace es adoptar y aplicar los avances y procesos que se hacen en administración en general.

Existen varios modelos de administración y en consecuencia también de organización. Patricia Delgado 2002 nos presenta 2 modelos: normativo – verticalista, basado en normas y estrategias participativas, basadas en la participación.

En el mundo entero se han adoptado durante muchos años modelos normativos- verticalistas. Este es una influencia de la administración tradicional que adopta también este modelo. El modelo burocrático también ha tenido su aplicación en administración educativa, bajo este enfoque la organización educativa es burocrática, recargada de funciones y con autoridades bien definidas, con normas a veces contenidos en documentos, entre otras cosas.

Las organizaciones siempre han existido y siempre van a existir mientras existan seres humanos, porque el hombre es un ser que por naturaleza

interactúa con otros y se organiza para potenciar sus esfuerzos individuales. La cuestión está, para qué se organiza, cómo se organiza que tipo de estructura la conviene a su organización, cómo son las relaciones dentro de la organización y quién conduce a la organización y claro como el hombre es diverso en su actuar y pensar, surgen diferentes maneras de abordar las organizaciones. Unos las consideran como una máquina (refleja la influencia de la teoría clásica), otros las consideran como creaciones humanas, teoría de las organizaciones (Madrigal 2005), otras como entidades vivas, pensamiento complejo (Castro, 2007), (Madrigal, 2005) concibe también a las organizaciones como el contexto donde se desenvuelven, forman y consolidan los líderes.

Norvis Berman (1995) por su parte sostiene que las organizaciones sustentan su concepción de competencia con el fin de organizar para alcanzar su desarrollo. En las organizaciones se socializan, practican y forman su conciencia social a partir de sus necesidades.

Las organizaciones son concebidas también como un proceso, en este sentido Mirtha Mazzarela y Elvia Mesa (2001) dice que la organización se encuentra en un estado de desorganización social y que la escuela debe ser una organización que aprende que cambia y que empuja los movimientos sociales. Resaltan asimismo, el papel del docente, pues él configura con la actitud el clima institucional dentro de su organización. El clima organizacional es un factor importante para el desempeño de los docentes pues si hay un clima positivo de armonía y confianza los docentes se sentirán a gusto y realizarán su trabajo libre de perturbaciones y tensiones. Un buen clima organizacional contribuye a un óptimo funcionamiento de la Institución Educativa.

Igual que en la empresa productiva, en la empresa educativa se necesita de un clima de confianza, comunicación fluida, creatividad, liderazgo, motivación , participación y planificación. Los individuos que conforman las organizaciones tiene que sincronizarse con los cambios y desarrollar su

inteligencia, capacidades, creatividad, imaginación y responsabilidad (Venegas, 2007) (Vargas, 2001).

Refiriéndose a la influencia de los enfoques filosóficos en administración, Benno Sander (1999) hace un análisis interesante y nos presenta las teorías organizacionales y administrativas que se han adoptado a la luz de dos tradiciones filosóficas y sociológicas contrapuestas, el paradigma funcionalista que tiene sus bases en el positivismo y el paradigma interaccionista que tiene sus bases en el marxismo y corrientes filosóficas como el existencialismo, anarquismo, fenomenología la teoría crítica y enfoque de la acción humana.

Según Benno Sander en occidente y América Latina se ha desarrollado el paradigma funcionalista donde la organización es cerrada, vertical y rígida y el hombre es un elemento más de la empresa pero no el principal. En estos últimos tiempos hay nuevos enfoques filosóficos y a la luz de estos enfoques se concibe la organización educativa. Uno de los enfoques que más está influyendo es el pensamiento complejo.

Según este enfoque y en palabras de Castro (2007) necesitamos hacer un replanteamiento profundo sobre las organizaciones, porque vivimos en un nuevo contexto donde el desarrollo científico y tecnológico no ha conllevado al desarrollo humano, por el contrario ha creado una enorme brecha y una visión parcializadora y fragmentadora de la realidad.

Esta manera de ver el mundo ya no es suficiente, por lo que se hace necesario una nueva visión, una visión holística y compleja. Las organizaciones como tales están sufriendo un desgaste en su funcionamiento frente al ámbito interno y externo. Las organizaciones con estructuras verticalistas, de arriba abajo, en las cuales el director es un jefe, un mandón, que ve hacer a los otros y el no se involucra en el trabajo, están perdiendo espacio y su razón de ser.

Las organizaciones están formados por personas que interactúan y se interrelacionan por lo que es necesario prestarles toda nuestra atención. La

organización educativa requiere abordarla mediante una visión más holística, donde no solamente señalamos las multidimensionalidades que interviene en la realidad y que envuelvan a las organizaciones educacionales, sino también las complejas redes que intervienen en su entorno.

Según este enfoque de la complejidad las organizaciones se desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se va adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

En el diagnóstico que hacen sobre las organizaciones educativas, diversos autores como Felipe de Jesús Pérez Cruz (2007) y Castro (2007) entre muchos otros, constatan que las organizaciones educativas (en Latinoamérica) que dependen del estado tienen una administración burocrática, son burocráticas y que sus cambios son enteramente lento.

El mundo cambiante, el cambio como fenómeno y proceso, trae consecuencias para las organizaciones educativas entre las que podemos señalar, citando a Castro (2007), flexibilización, duda e inseguridad social, incertidumbre moral y científico, la fluidez de las organizaciones desafía su estructura, la satisfacción tecnológica y la complejidad crean un mundo de imágenes instantáneas, la comprensión del tiempo y el espacio pueden conducir a una flexibilidad mayor.

Los factores antes señalados y volviendo a citar a Castro (2007) han hecho tambalear al sistema educativo y han creado incertidumbre y perplejidad. Según este enfoque la organización educativa es un proceso en vía de desintegración (entropía) y al mismo tiempo de integración (neguentropía).

Los cambios producidos en la esfera global, en el campo de la ciencia la tecnología, las TICs, plantean enormes desafíos a las organizaciones educativas. En este mundo cambiante ya no pueden actuar y desarrollarse las organizaciones con las mismas estructuras jerárquicas, como en el caso de la II.EE. de Bellavista Baja. Tienen que reestructurarse y su gente organizarse para lograr un mejor desempeño, tienen que volverse una

empresa competitiva (Chiavenato, 2009), tienen que aprender y desaprender (Drucker, 1996). La empresa educativa tiene que poner énfasis en la gente, buscar la más capacitada o capacitarla, porque en el siglo XXI, el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humano que portan las personas, no las máquinas (Chiavenato, 2008).

Los más diversos autores (Stoner, Freeman y otros, 1996), (Hitt, Black y otros 2006), Chiavenato, (1999); (2000) (2001), (2004), (2009), destacan el papel que juegan las personas dentro de la organización y nos exhortan a poner el centro de nuestra mirada en los recursos humanos.

Lo grave del caso es que en nuestra región Latinoamericana el diagnóstico sobre la situación de profesorado no es alentadora. Según Felipe de Jesús Pérez Cruz (2007), el profesor se desenvuelve en medio de una trama de problemas y dificultades que limitan su desempeño. La mayoría de docentes se desenvuelven en condiciones de pobreza, han sido formados de manera deficiente y no es capacitado de manera sistemática. En muchos de los casos en que los niños no aprenden sus maestros presentan serias deficiencias.

En esta región tampoco se establece una relación que estimule al alumnado para que aprenda y muestre interés por el estudio. Los diversos autores consultados coinciden en que es necesario una reestructuración de la organización educativa, pues las características de las organizaciones modernas son: Fractal y flexible, vinculada al debe ser, con gran efectividad, en función de las necesidades del mercado, abiertas, centrada en el conocimiento y la experiencia y que usen tecnología de punta. Las organizaciones tienen que incluir grupos multidisciplinarios como agentes permanentes de cambio (Vargas, 2006). De acuerdo a los nuevos desafíos se han realizado diversas experiencias, como por ejemplo la experiencia mexicana que la ha rediseñado el uso del tiempo para la realización de actividades dentro y fuera del aula, la teoría y la práctica. Esta experiencia

ha dado buen resultado porque es un rediseño abierto y flexible de acuerdo a la necesidad de la tarea (Gonsaler, s/f)

Todas las organizaciones tienen desafíos, las educativas también, el desafío es convertirse en organizaciones democráticas, flexibles, dinámicas, efectivas, de comunicación fluida, con capacidades para la interacción interna y externa, dispuestas a aprender durante toda la vida y abiertas al aprendizaje como diría Peter Senge (2007)

Por organización docente entendemos el proceso mediante el cual los docentes de una institución educativa se organizan para realizar su trabajo y alcanzar sus metas. Para nuestro caso, se organizan en equipos.

2.2.1. Formación de Equipos de Trabajo en la organización educativa

Podemos hablar de formación o de constitución de equipos, ambas expresiones valen para expresar lo mismo. Hemos dedicado (más arriba) una buena parte a los equipos bajo la concepción de la empresa. El término equipo del lenguaje empresarial, por extensión lo utilizamos en la empresa educativa.

Lo que nos interesa en esta parte, es resaltar la importancia que tiene la formación de equipos para realizar un trabajo más eficiente, más eficaz y más efectivo dentro de la empresa educativa. Como hemos visto más arriba, la nueva forma de desenvolvimiento y desarrollo de una empresa es mediante los equipos.

El trabajo en equipo está convirtiéndose en la característica fundamental de las empresas exitosas, porque en el equipo, las personas, no adquieren un buen desempeño por contar con buenos integrantes, sino más bien porque todas se vinculan creando una red de interacciones que despliegan una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. (IIPE)

2.3. La teoría de las relaciones humanas en la organización educativa.

Los aportes de la teoría de las relaciones humanas fueron y siguen siendo muy importantes para lograr las metas empresariales y por extensión a la empresa educativa.

Cuando la teoría de las relaciones humanas vuelca su atención en el hombre como el factor más importante de la producción dentro de la empresa, está sentado las bases para un nuevo paradigma administrativo y una reconceptualización de la organización, pues según esta teoría el nivel de producción es resultante de la integración social. (Del Carpio, 2006)

El término integración social quizá no expresa la interdependencia dinámica de las personas en toda su complejidad, pero es ya de por sí importante porque reconoce el papel que tiene la conjunción de esfuerzos de las personas para producir un bien o un servicio en el caso de la empresa educativa.

De igual modo al hacer referencia al comportamiento social de los trabajadores, está reconociendo la capacidad natural que tienen los seres humanos para integrarse e interactuar con sus semejantes para potenciar sus esfuerzos individuales y obtener un producto - fuerza mayor, capaz de transformar la realidad sobre lo que están operando.

Al interesarse esta teoría, por la dinámica de grupos trata de encontrar las causas del comportamiento de las personas. Encuentra que las recompensas y sanciones sociales está condicionado a normas y estándares sociales (Del Carpio, 2006) También la identificación de grupos informales, las relaciones humanas recíprocas que se practican entre las personas, así como el énfasis en los aspectos emocionales, constituyen la base de este nuevo enfoque que intentó superar la concepción clásica de la administración que considera el problema de la productividad un problema sobre todo de ingeniería.

Concebir a la organización como un ente físico y de acción mecánica, es muy diferente de concebir a la organización constituida por personas con sentimientos, emociones e intereses y que interactúan para lograr un

propósito. En este sentido el aporte de las relaciones humanas es vital para la nueva concepción de organización como célula viva y dinámica, motor de la nueva sociedad del conocimiento.

Para la empresa educativa constituida por personas y que trabajan con personas, los aportes de la teoría de las relaciones humanas son enteramente importantes y útiles. Según Benno Sander (1999), la teoría de las relaciones humanas en educación tiene su concreción en el paradigma administrativo idiosincrático. Desde este punto de vista la razón de ser de la organización educativa es atender individualidades, es decir a personas únicas con características igualmente únicas. Esto no quiere decir que la organización educativa esté desorganizada la acción de sus miembros sea aislada, no todo lo contrario; la organización educativa puede tener una fuerte cohesión, sólo que su finalidad es atender a los estudiantes como un individuo único.

La teoría de las relaciones humanas y los sucesivos aportes que se han hecho en torno al recurso humano constituyen una buena base para nuestro trabajo.

Capítulo III

Resultados de la aplicación de instrumentos

A continuación presentamos un conjunto de gráficos que ilustran los resultados de la encuesta que se aplicó a los involucrados más importantes de la institución en estudio. Se ha aplicado a cien estudiantes, tres directores, ochenta padres de familia y doce profesores.

.

Capítulo IV

Modelo de Organización docente en equipos de trabajo en la II.EE.

821205 Bellavista Baja de Combayo

4.1. Fundamentos del modelo

Nuestro modelo tiene su fundamento en la teoría de las relaciones humanas, en los aportes en torno a los recursos humanos , en el pensamiento sistémico de Peter Senge y en los aportes de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

4.1.1. Teorías y aportes que sustentan el modelo

Dado que nuestro trabajo versa sobre la constitución de equipos, no puede de perder de vista a las personas. Las personas conforman la organización y dentro de la organización operan los equipos. De ahí que la teoría de las relaciones humanas es el primer eslabón en la elaboración de nuestro modelo.

La teoría de las relaciones humanas cobra relevancia por su concepción en torno al hombre, por su carácter reivindicativo de los trabajadores dentro de la empresa. Como sabemos antes de la teoría de las relaciones humanas (1932), el hombre era considerado simplemente como un insumo más de la empresa u homo economicus. El hombre no era hombre, era un instrumento de producción y creía que lo único que lo motivaba era ganar dinero.

La teoría de las relaciones concibió un hombre distinto y cambió por completo su concepción. A partir de ella se empezó a hablar otro lenguaje informal, dinámica de grupos etc. (Chiavenato, 1999). En palabras de este autor se produce un desplazamiento del objeto de estudio, se desplaza el hombre económico por el hombre social.

Con la teoría de las relaciones humanas el hombre recobra sus atributos esenciales: hombre social, con necesidades, sentimientos, emociones, susceptible a recompensa, que se relaciona con sus semejantes semejantes.

Todas estas cualidades van a ser tratadas por posteriores investigadores y van a dar aportes importantes en el desarrollo de la administración,

porque vuelca la mirada al hombre como centro de todos los factores intervinientes en la producción. La producción ya no va a depender de la estructura de la organización de las tareas como sostenía Fayol y Taylor, sino de la integración social (Del Carpio, 2006).

Si lo representamos en un gráfico para ilustrar los postulados de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, queda así:



Gráfico N° 1 Dependencia de la producción según la teoría clásica.
Fuente: elaboración propia.



Gráfico N° 2 Dependencia de la producción según la teoría de las RRHH.
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 el hombre no aparece como un elemento fundamental, esta inmerso dentro del aparato productivo como un elemento más.

Ambos gráficos ilustran bastante bien dos visiones distintas y contrapuestas sobre el nivel de producción. En el gráfico, cada círculo representa un nivel de producción que depende de la satisfacción o insatisfacción y el estado emocional del individuo.

En el gráfico N° 2 podemos ver claramente que el nivel de producción depende de la integración del hombre, el mismo es un ser con sentimientos, emociones, necesidades, satisfacciones e insatisfacciones.

Este mismo autor también destaca dentro de la teoría de las relaciones humanas la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la confianza y la apertura y la dinámica grupal e interpersonal. Peter Drucker (1996) también hace mención a la teoría de las relaciones humanas y la denomina en el nuevo contexto, la renovada teoría de las relaciones humanas. Drucker concibe una sociedad de organizaciones donde el individuo como poseedor del conocimiento es un elemento fundamental.

Si bien la teoría de las relaciones humanas no pudo en su tiempo alcanzar el éxito esperado en la producción, constituyó un aporte importante para la administración (Del Carpio, 2006)

En la teoría de las relaciones humanas el hombre emerge como un factor importante dentro de la empresa productiva. Gráficamente.

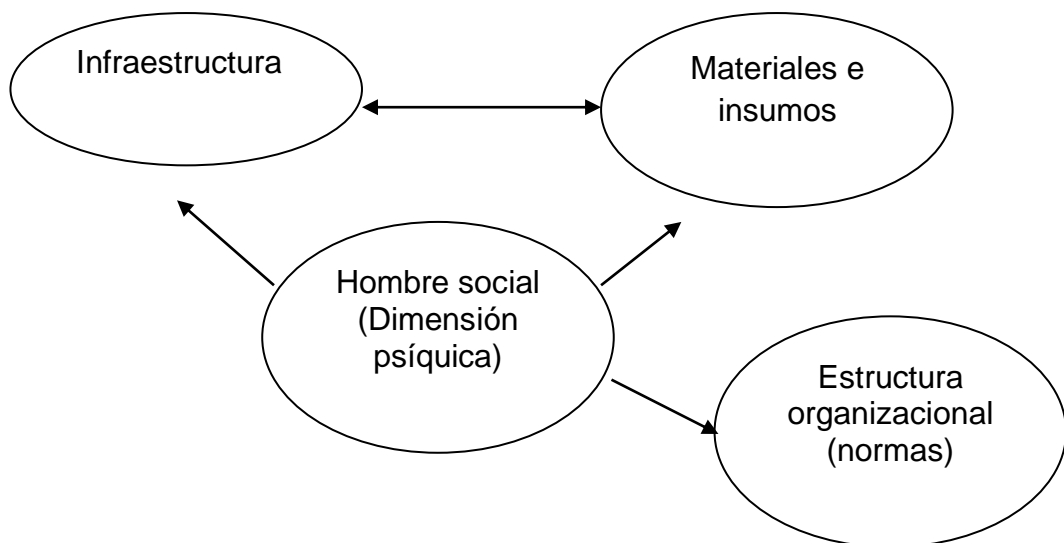


Gráfico N° 3 El hombre con dimensión síquica dentro de la empresa con relación a los otros factores.

Fuente: Elaboración propia

Chiavenato (1999) nos presenta una visión panorámica de la teoría de las relaciones humanas, entre otros aspectos destaca el enfoque, que en esta teoría consiste en la adaptación del hombre a la organización y

viceversa; el modelo del hombre, racional – emocional (motivado también por sentimientos y criterios “no racionales”); el comportamiento del individuo como un animal social (agente de apoyo y participación grupal, actúa como miembro grupal); comportamiento funcional del individuo no estandarizable (las diferencias individuales justifican métodos diferentes); incentivos, sociológicos (apoyo, elogio, consideración); fatiga psicología (monotonía, rutinización, ausencia de creatividad, subestimación de aptitudes, programación excesiva), unidad de análisis el grupo, el equipo, evaluación de la moral grupal, énfasis en las relaciones entre cargos, énfasis en las relaciones en el trabajo; concepto de organización con sistema social (conjunto de roles) y representación de la organización mediante sociograma (relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre personas)

Extendiendo esto mismo a la Institución Educativa quedaría así.



Gráfico N° 4 El desempeño efectivo según la teoría de las relaciones humanas en educación.

Fuente: Elaboración propia.

Los docentes integrados conjuntamente con los estudiantes y con alto grado de satisfacción al realizar sus tareas tendrán un desempeño efectivo.

Si bien el hombre para producir es dependiente de la infraestructura, los materiales y la estructura de la organización, ya no es un instrumento cualquiera, pues él es, ente dinámico capaz de elevar la productividad o menguarla con su accionar. Su acción es compleja porque es compleja su naturaleza, es una unidad viva y dinámica que interactúa con otros de su misma naturaleza y con entes físicos a los que los puede transformar para producir bienes.

En la teoría de las relaciones humanas el hombre embrionariamente, empieza a independizarse de su estado de hombre insumo (objeto), para recobrar después su protagonismo como hombre núcleo de la empresa cuyo accionar no depende de órdenes, ni mandatos, ni jefes, sino de su responsabilidad.

Peter Drucker (1996) al respecto nos dice, en la nueva sociedad post capitalista, el comportamiento de las organizaciones y los individuos se funda en la responsabilidad. La ética y la responsabilidad son la piedra angular del comportamiento del hombre, concebido como centro de la empresa en la sociedad del conocimiento o sociedad de la organización.

Diversos autores contemporáneos (Chiavenato, 1999), (2001), (2002), (2004), (2009); (Ibañez, 2005), (Ruiz, 2007), (Robbins, 2004); (Stoner, Freeman y otros, 1996) (Hitt, Black y otros, 2006) entre muchos otros, destacan el papel del hombre dentro de la empresa, lo denominan recurso humano y lo consideran el más importante.

De modo que la teoría de las relaciones humanas, bajo el enfoque de recursos humanos, cobra vigencia en nuestros días. Las organizaciones y las personas que conforman las organizaciones, se convierten en este nuevo contexto, en el factor decisivo para el éxito de la empresa. Las personas son las que diseñan, planifican, organizan, ejecutan y producen los bienes y servicios. Las personas poseedoras de capital intelectual son el recurso básico más importante en la sociedad del

conocimiento (Drucker, 1996) (Mayo, 2005), entre otros. En este mismo sentido Eduardo Carrasco Cerda (2005) nos dice:

El proceso humano de recursos humanos se caracteriza por ejercer un papel eminentemente directivo, macro-organizacional, dinámico y en constante transformación: se encuentra más vinculado al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actitud son a mediano y largo plazo y su orientación de carácter estratégico. Los resultados tienden a ser intangibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Los recursos humanos revisten un carácter estratégico y se tienen que gestionar para optimizar el funcionamiento de la empresa. Su gestión se realiza en base a un plan bien definido, como objetivos, funciones, etc.

La concepción de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo, al comienzo teníamos una concepción instrumental y como un costo más. En un segundo momento se lo concibe también como un costo más pero con componentes psicológicos y emocionales. Por último se lo concibe como el recurso más importante que hay que gestionarlo estratégicamente. Este es el moderno enfoque que se maneja hoy, en el cual se incluye el equilibrio que debe haber entre las aspiraciones y objetivos de la empresa y los objetivos y necesidades y aspiraciones de las personas.

Los modernos sistemas de recursos humanos tienen que poner las necesidades de los trabajadores y de sus familias en el centro de su quehacer. (Elvira y Dávila, 2005) El reconocimiento de la importancia que juegan las personas dentro de las organizaciones es unánime. Está en el lenguaje de quienes buscan el éxito empresarial. Es más un sin número de experiencias de las principales empresas del mundo demuestran que su éxito se debe a las personas capaces de innovar, de sincronizarse con el cambio, de trabajo en tensión creativa y de diseñar y aplicar estrategias competitivas y capaces de participar en equipos, etc.

La teoría de las relaciones humanas enriquecida con los aportes en torno a los recursos humanos, se renueva y adquiere vigencia, considerando al hombre como el protagonista de la moderna organización empresarial. En otro esquema la podemos representar así.

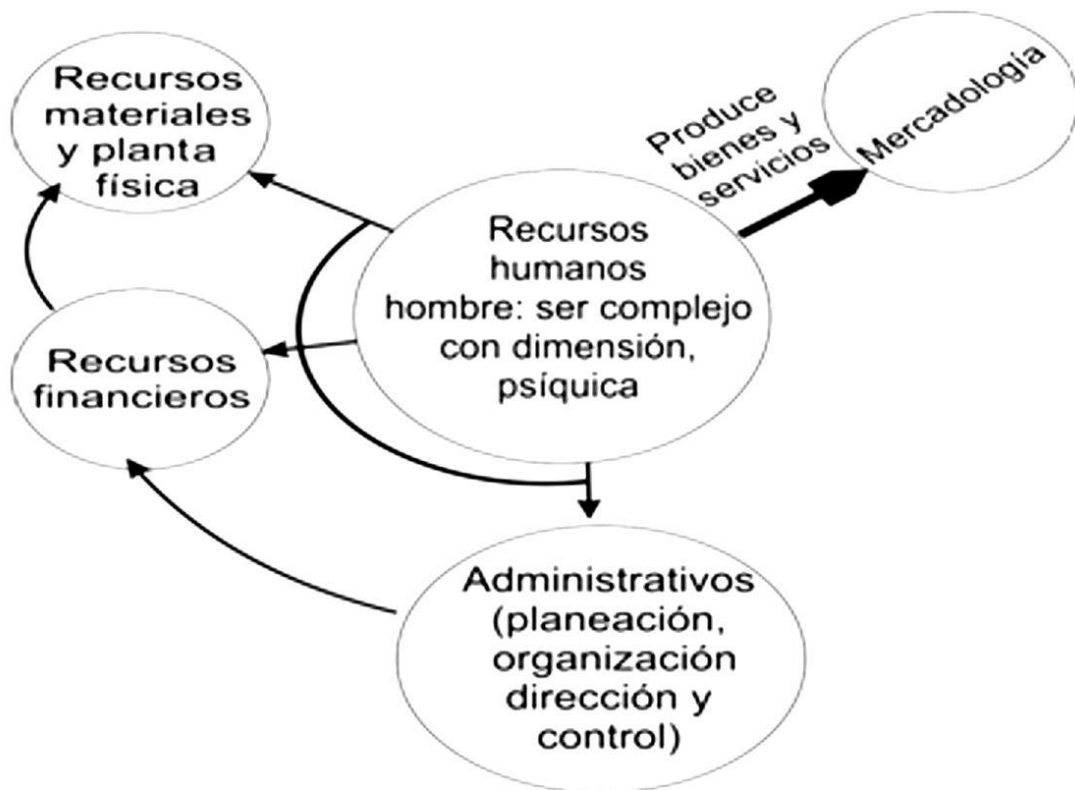


Gráfico N° 5 Hombre protagonista dentro de la organización empresarial.
Fuente: Elaboración propia.

Por extensión en la empresa educativa, este esquema quedaría representado así:



Gráfico Nº 6 El recurso humano docente dentro de la organización educativa.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico precedente, los docentes organizados aparecen en el centro en relación a los otros factores necesarios para lograr la formación integral de los estudiantes. Los docentes son el factor dinámico e integrador de los otros factores que convergen para formar al estudiante. Como vemos, los estudiantes no obstante que son la razón de ser de una Institución Educativa, son considerados como un factor mas, necesario para el funcionamiento de la empresa. Es que el núcleo o razón de ser de la nueva empresa educativa es ofrecer un servicio de calidad que transforme al estudiante en un ser educado en todas sus dimensiones.

Los docentes organizados se convierten en el núcleo o motor de la empresa educativa, lo cual no quiere decir, que los otros factores sean menos importantes. Los estudiantes son la razón de ser de la institución en cuanto son usuarios directos del servicio y sin ellos no tendría razón la oferta del servicio educativo. La renovada teoría de las relaciones humanas y los aportes en torno a los recursos humanos, nos sirven para enfatizar el papel del hombre dentro de la organización.

Pero la teoría de las relaciones humanas por sí sola no es suficiente para explicar y sostener la interacción de todos los componentes de la empresa. A la teoría de las relaciones humanas le falta el ingrediente holístico y complejo para concebir la realidad en su real existencia dinámica. De ahí que se hace necesario recurrir al pensamiento sistemático de Peter Senge (2007). Este autor, nos hace ver la necesidad de adoptar el pensamiento sistemático que integra, cohesiona y considera todos los factores en interacción e interdependencia. Es mediante el pensamiento sistemático que se tiene que abordar la realidad y para esto tenemos que abandonar o deshacernos de la visión parcializadora y fragmentadora que todavía prevalece en las personas y organizaciones.

Con el pensamiento sistemático no nos consideramos separados del mundo, sino parte de él. En el enfoque sistemático se ven las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto y se ve proceso de cambios en vez de instantáneas. Ver la totalidad y también las partes que la conforman.

La práctica del pensamiento sistémico comienza con el Feedback o retroalimentación, muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse. El pensamiento sistemático implica ver las causas estructuras en vez de detalles.

Otro aporte de Peter Senge y útil para nuestro trabajo es su concepción de organización y su funcionamiento mediante equipos. Las

organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, esta es la organización inteligente abierta al aprendizaje, aprendizaje entendido no como adquirir más información sino como expandir la aptitud para producir los resultados deseados. Citando a diferentes personalidades, Peter Senge resalta el papel que juega la gente en la organización y la dimensión “sagrada” del trabajo. Con esto Senge reafirma los postulados de la teoría de las relaciones humanas, el elemento dinamizador de la organización es la gente, que no trabaja sólo por dinero, sino por lograr una visión compartida que lo motiva constantemente y se convierte en fuente de realización. Con los aportes del pensamiento sistemático de Peter Senge, nuestro modelo adopta el siguiente esquema.

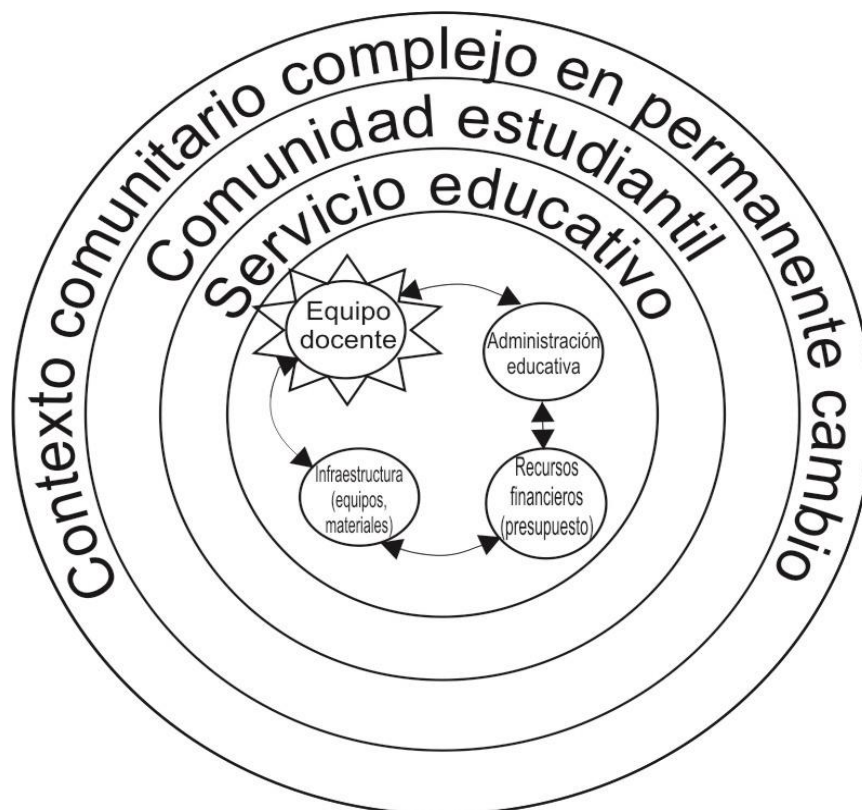


Gráfico Nº 7 Modelo de organización educativa con los aportes del pensamiento sistémico de Peter Senge.

Fuente: Elaboración propia.

El pensamiento sistémico enriquece nuestro modelo y porque le da un carácter dinámico, de interacción e interdependencia de todos los

factores intervinientes en la producción del servicio que van a utilizar los estudiantes para transformarse o lograr su formación integral. El equipo docente, personas o recursos humanos, son un factor más de los necesarios para producir el servicio. Todos los factores son necesarios e interactúan en un proceso circular y de espiral ascendente al mismo tiempo, el cual puede verse reforzado o disminuido por los resultados que produzcan fruto, de su interacción e interdependencia.

En este modelo una falla en cualquiera de los factores, hace fallar el sistema. De allí que todos los factores son importantes para el funcionamiento del sistema. Sin embargo el equipo docente por estar constituido por personas, es el factor vivo, que enciende la chispa, por decirlo así, para que comience a funcionar el sistema. El equipo docente es un factor más, pero al mismo tiempo es un factor diferente.

Todos los factores deben interactuar sincronizadamente para producir el servicio educativo que va dirigido a los estudiantes, quienes interactúan en un contexto diverso y complejo en permanente cambio. Los estudiantes, usuarios del servicio educativo que ofrece la organización como sistema, asimila este servicio de acuerdo a sus características propias influidas por la cultura local y universal. La organización y los estudiantes se vuelven en sí mismo complejos e interactúan en un todo complejo, en un contexto torbellinoso lleno de incertidumbre y continuas sorpresas.

El equipo docente está formado por personas con características únicas y comunes con sus semejantes al mismo tiempo. Estas características únicas propias de los seres humanos ya fueron puestas de manifiesto por la teoría de las relaciones humanas por los años 30 del siglo pasado. En este nuevo contexto se hace también necesario resaltar estas características a fin de comprenderse mejor así mismo y poder comprender mejor al otro, para que la interacción sea más armoniosa y supere las limitaciones propias de las diferencias de cada persona.

El ser humano necesita desarrollar todas sus dimensiones para poder interactuar con integridad. Es justamente nuestra cultura (occidental) la que produce un desequilibrio en este aspecto, porque ha privilegiado y sigue privilegiando el aspecto cognitivo e intelectual y ha descuidado y aún descuida las otras dimensiones que son tanto o más importantes para el desarrollo integral de las personas. Las personas con mayor integridad tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito (Goleman, 1998).

La dimensión que más se ha descuidado, según Daniel Goleman es la emocional. Muchas personas tienen un alto coeficiente intelectual pero son analfabetos o casi analfabetos emocionalmente. Debemos desarrollar también la inteligencia emocional porque esta es la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud tolerante y de interacción social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal. La inteligencia emocional es fundamental para la interacción y el trabajo en equipo.

Tanto individuos como organizaciones pueden desarrollar su inteligencia emocional. Así como hay una inteligencia individual también hay una inteligencia emocional colectiva, propia de toda una organización. Daniel Goleman (2004) nos presenta una serie de casos de empresas u organizaciones que han fracasado o tenido éxito gracias a la puesta en práctica de su inteligencia emocional. La inteligencia emocional implica el conocimiento de sí mismo, el autocontrol, las relaciones interpersonales, la empatía, entre otros aspectos.

Con los aportes de la inteligencia emocional, la teoría de las relaciones humanas se enriquece aún más y en consecuencia también nuestro modelo, porque nos da criterios precisos para la interacción. En base a la teoría de las relaciones humanas, los aportes sobre los recursos humanos, el pensamiento sistémico de Peter Senge y los aportes de

Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, nuestro modelo adopta el siguiente esquema.

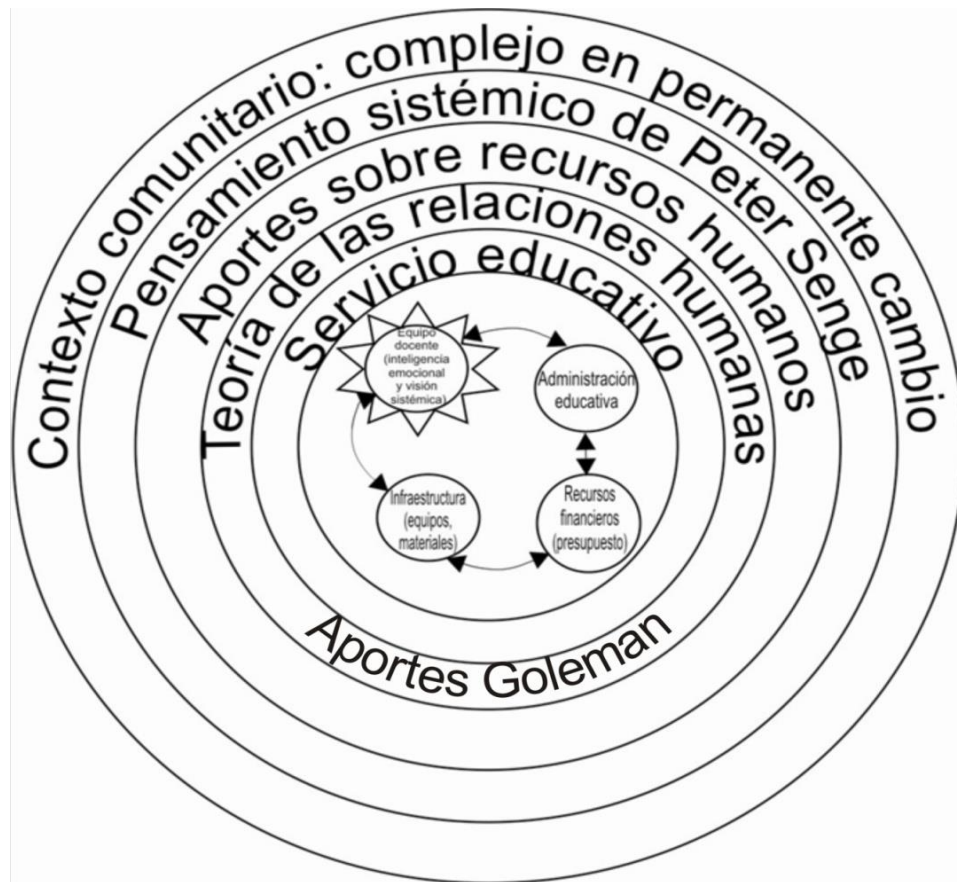


Gráfico N° 8 Modelo de organización educativa en base a las teorías y aportes que lo sustentan.

Fuente: Elaboración propia

El equipo docente que es el principal factor o recurso de la empresa educativa está dotado de inteligencia emocional y de una visión sistémica. Este equipo que conjuntamente con los otros recursos interactúan para ofrecer un servicio a los estudiantes aplicando el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, los recursos humanos y el pensamiento sistémico en el accionar global y en cada uno de los procesos específicos.

El equipo general compuesto por personas está a su vez compuesto por un conjunto de equipos que interactúan independientemente en forma sincronizada, por lo que en relación a los otros recursos intervinientes en la empresa educativa para producir el servicio, adopta el siguiente esquema:

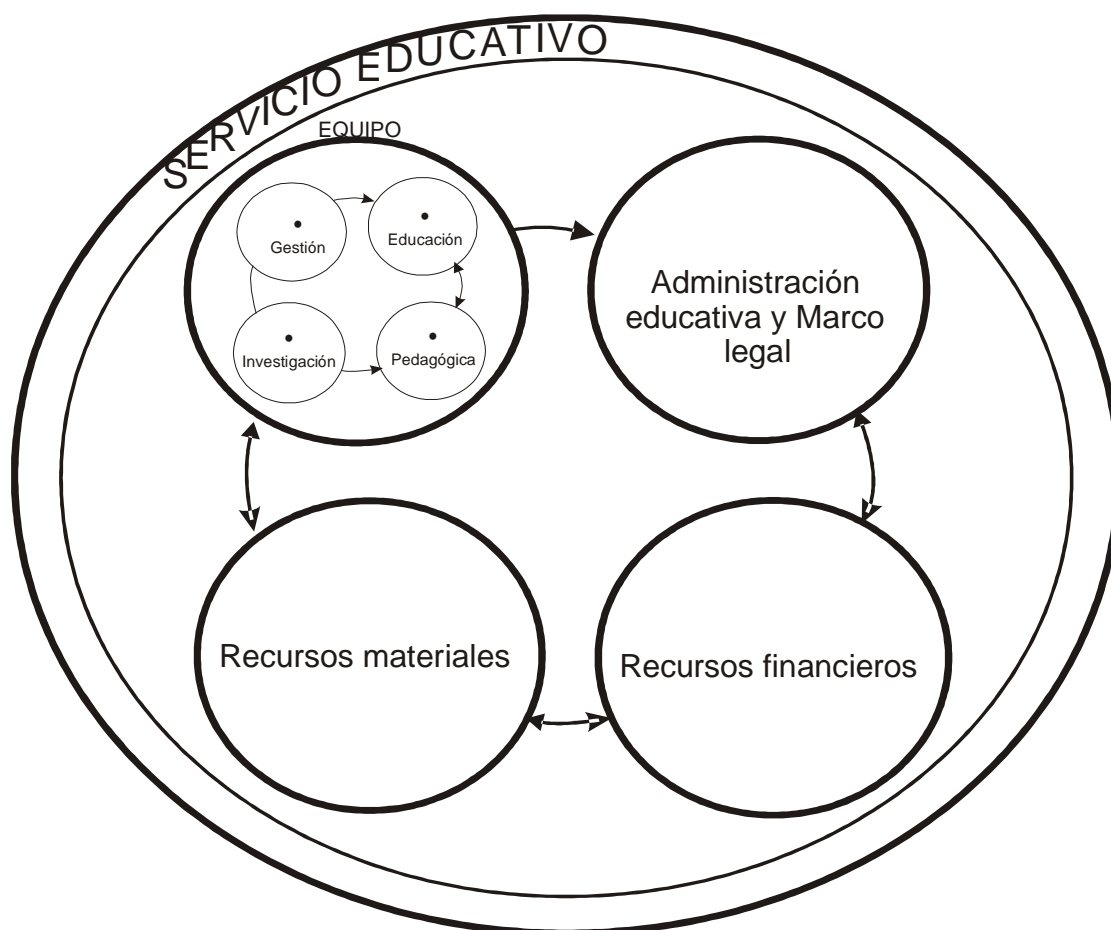


Gráfico N° 9. El equipo general organizacional en relación a los otros factores intervinientes para la producción del servicio educativo. Fuente: Elaboración propia.

El funcionamiento del sistema va a depender del correcto funcionamiento de todos los equipos y además de los otros factores intervinientes. Sobre el equipo docente como entidad viva, recae la responsabilidad de dinamizar el sistema.

En el plano operativo nuestro modelo adopta el esquema:

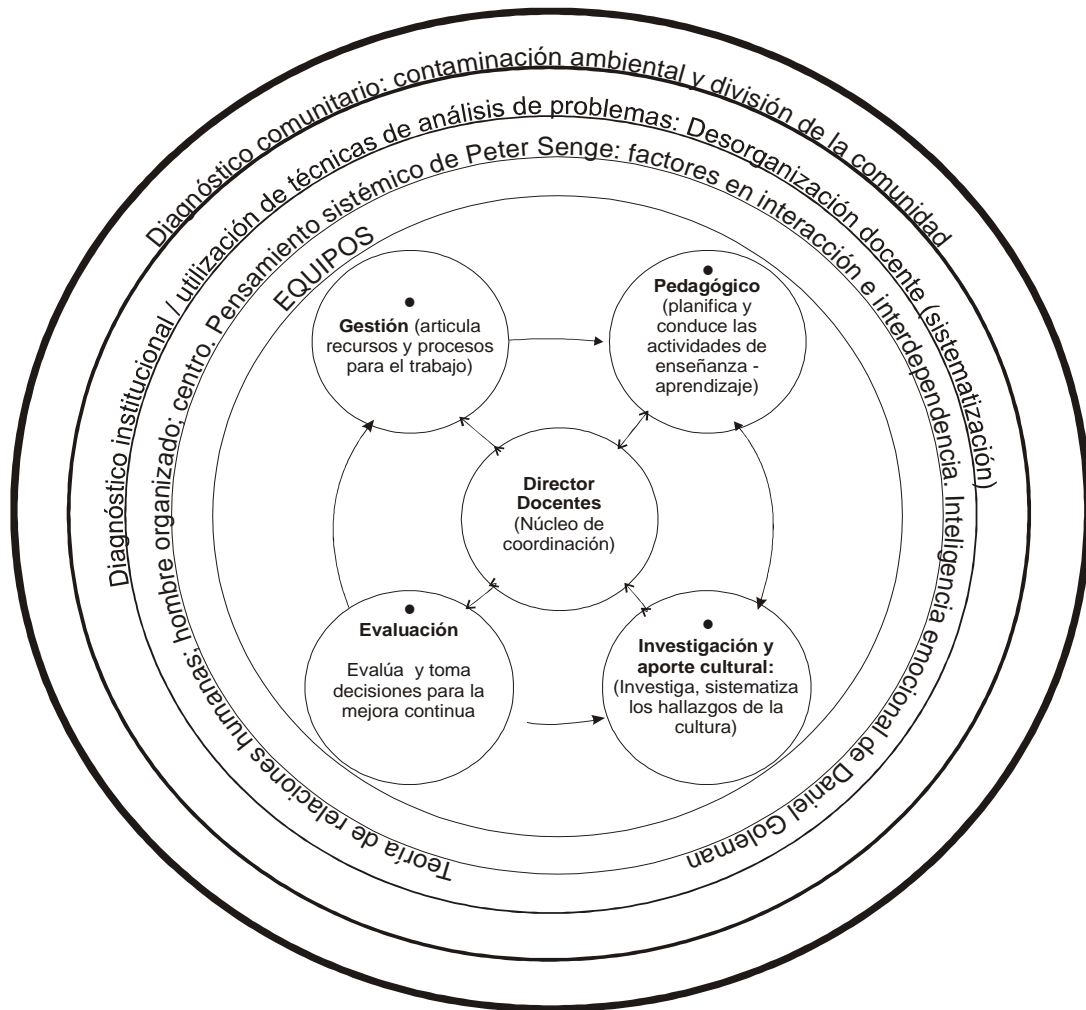


Gráfico N° 10. Modelo de organización basado en la teoría de las relaciones humanas, la inteligencia emocional de Daniel Goleman y el pensamiento sistémico de Peter Senge.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Desarrollo del modelo

En nuestro diagnóstico hemos identificado como problema central de la II.EE. N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo, la desorganización docente. Para responder a este problema hemos construido nuestro modelo operativo el mismo que está constituido de equipos. De acuerdo a la

literatura existente y a muchas experiencias sugieren que las organizaciones trabajen en equipo. Los equipos son una real alternativa a la organización burocrática y jerárquica con la que viene funcionando esta institución y muchas otras de nuestra región latinoamericana, tal como se refiere el IIPE (s/f)

Este conjunto de equipos pueden llegar a conformar una red y reorganizar el flujo de poder y acción con mayor interacción y comunicación, removiendo las prácticas y hábitos rutinarios. En el equipo las redes pueden concebirse como flujo de personas capacitadas todas ellas de igual importancia en la articulación de la red. IIPE (s/f)

4.2.1. Objetivos

4.2.1.1. Objetivo General

Diseñar y aplicar un modelo de organización docente basado en la teoría de las relaciones humanas, la inteligencia emocional de Daniel Goleman, los aportes sobre recursos humanos y la teoría sistémica de Peter Senge para lograr su participación en beneficio de los estudiantes.

4.2.1.2 Objetivos específicos

1. Diseñar la propuesta aplicativa del modelo para dar respuesta a la problemática identificada en el diagnóstico.
2. Establecer los procesos metodológicos básicos para la aplicación del programa.
3. Planificar las actividades genéricas para aplicar el programa propuesto: organización docente en equipos de trabajo.
4. Evaluar los resultados en base a los indicadores establecidos para determinar la validez y efectividad de la propuesta.

4.2.2. Desarrollo del modelo

Nuestro modelo propuesto es la conformación de equipos de trabajo. Un equipo donde cada uno de los miembros conoce sus funciones y responsabilidades y las cumple en diálogo y coordinación con los demás equipos que conforman el gran equipo, colectivo docente.

Para la conformación de equipos y para la puesta en funcionamiento de los mismos, se requiere un cambio de mentalidad de los docentes que actualmente laboran en esta institución, por lo que como primer paso necesitamos hacer un diagnóstico preliminar y luego sensibilizar a los participantes mediante jornadas de información sobre el trabajo en equipo. La información se la hará a todos los involucrados tanto internos como externos. En la jornada se hará énfasis en : la diferencia entre personas, los aspectos comunes a las personas, la confianza y la responsabilidad, el diálogo y resolución de conflictos, aprendizaje de los otros y sus aportes, la riqueza de las diferencias, el valor de la información y la gestión del conocimiento, la integración y la cohesión, la colaboración y el trabajo con equipos externos de otras instituciones, los estilos de participación, experiencias de participación en equipos, ventajas y desventajas del trabajo en equipo, el equipo como nuevo estilo de trabajo, la construcción colectiva con la participación en el equipo, la visión compartida.

En todo momento se hará énfasis en el nuevo estilo de trabajo, insistiendo que la clave no es una escuela de directores y profesores por separado, uno que manda y los otros obedecen, sino un equipo en donde todos saben lo que deben hacer y que su talento y capacidad lo deben poner al servicio del equipo y de la organización para alcanzar las metas. Usando los términos de Peter Drucker (1996) el modelo de organización será el de orquesta sinfónica basad en la responsabilidad, donde todos saben lo que deben hacer para ofrecer un buen servicio a los estudiantes con el fin de lograr su formación integral.

La convocatoria para las jornadas las hará el director previa consulta a los involucrados. Para la jornada se invitará a los especialistas o personas competentes para tratar cada uno de los tópicos enumerados. Terminada la etapa de sensibilización pasaremos a organizar los equipos con sus correspondientes responsabilidades para que las ejecuten y luego las evalúen. Los procesos básicos los podemos representar mediante el siguiente gráfico.

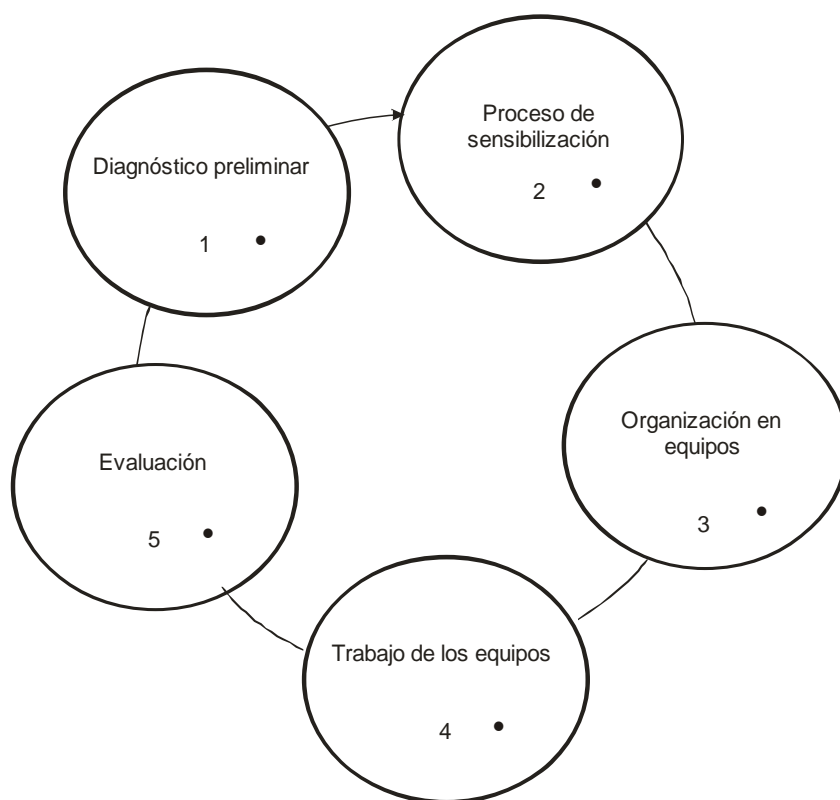


Gráfico N° 11. Secuencia metodológica para aplicar el programa.

Fuente: Elaboración propia.

En un primer momento se hará un diagnóstico preliminar básico que estará a cargo del director, luego se sensibilizará mediante jornadas y talleres con los temas indicados más arriba, en seguida se organizarán los equipos, se determinarán sus responsabilidades, se pondrán a trabajar y finalmente evaluarán su desempeño y todos los procesos de la organización para determinar su avance y tomar las medidas para mejorar continuamente.

La secuencia metodológica para la organización docente en equipos de trabajo será:

1. Convocatoria y esclarecimiento de los objetivos genéricos de la conformación de equipos.
2. Conformación de equipos por afinidad: de gestión, pedagógico, investigación y aporte cultural y evaluación.
3. Determinación de objetivos y responsabilidades genéricas de cada equipo.
4. Formulación de objetivos y responsabilidades específicas de cada equipo.
5. Acción cooperativa de los equipos
6. Evaluación e información periódica de los resultados.
 - a) De la convocatoria y esclarecimiento de los objetivos genéricos de la conformación de equipos de trabajo.

Después de realizado el proceso de sensibilización global a todos los involucrados, se convocará a una reunión a los docentes de la institución con la finalidad de esclarecer los objetivos genéricos de la conformación de equipos.

Como por ejemplo: organizar al colectivo docente de la II.EE: N° 821205 en equipos de trabajo, con la finalidad de utilizar y potenciar los esfuerzos individuales de los docentes en beneficio de los estudiantes, determinar los equipos básicos en los cuales se organizarán los docentes, Prever y gestionar con la participación de todos los equipos los recursos necesarios para su interacción y producción del servicio educativo de la institución, esclarecer las actividades administrativas y auto administrativas que realizarán los equipos (planificación, organización, coordinación y evaluación) y determinar los periodos de trabajo global y las reuniones básicas de diálogo y discusión para evaluar el desempeño de los equipos.

Los objetivos serán establecidos con la participación de todos los docentes y se redactarán en un papel sábana para que puedan ser

visualizados por todos o también proyectados utilizando la tecnología (TICs). Estos objetivos serán distribuidos a grupos formados al azar para su análisis, comentario y reformulación. Cada grupo presenta sus observaciones y se los vuelve a redactar para el conocimiento de todos. En otras palabras los objetivos nacen del colectivo, vuelven al colectivo para su análisis y discusión y nuevamente se los redacta para todo el colectivo.

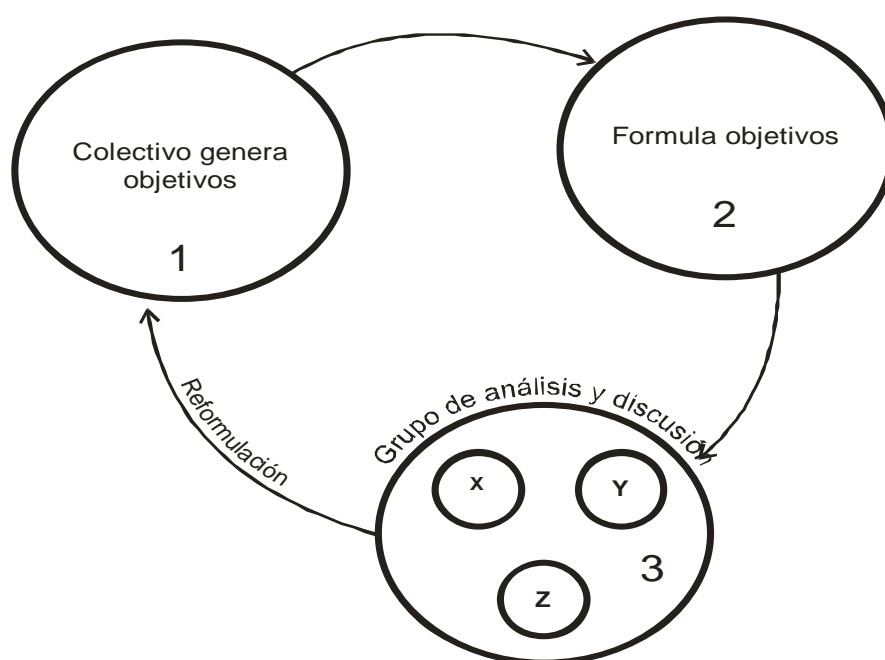


Gráfico N° 12 Procesos para la formulación de objetivos por el equipo.
Fuente: Elaboración propia.

- b) Conformación de equipos por afinidad con características heterogéneas de sus integrantes.

En este momento todos los docentes se conocen, conocen los objetivos básicos, también conocen los equipos en los que van a participar. Por afinidad y cuidando que en cada equipo cuentan con las personas que reúnan las condiciones para cumplir las responsabilidades pasan a conformar los equipos de gestión y pedagogía, investigación y aporte cultural y equipo de evaluación. Los

equipos recién conformados se reúnen para dialogar y dar ideas sobre sus estrategias de trabajo y cohesión.

- c) Determinación de objetivos y responsabilidades genéricas de cada equipo.

Mediante la técnica de lluvia de ideas cada equipo determinará sus objetivos y responsabilidades genéricas:

- ¿Qué objetivo tiene nuestro equipo?
- ¿Cómo lo podemos cumplir ese objetivo?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para cumplir ese objetivo?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestro trabajo en equipo e interequipo?
- ¿Cómo lo podemos evaluar ese objetivo?
- ¿Qué estrategias debemos utilizar para obtener el éxito?
- ¿Cuál es nuestra responsabilidad principal?
- ¿Cuál es nuestra responsabilidad frente a los otros equipos?
- ¿Qué responsabilidades tenemos frente al contexto institucional, comunitario y global?
- ¿Qué responsabilidades tenemos frente a los cambios que se generen?
- ¿Qué responsabilidades tenemos frente al fracaso o el éxito de un miembro del equipo, del equipo y de la organización?

Los objetivos y responsabilidades genéricas de cada equipo serían:

Equipo de Gestión

Objetivo: Gestionar los procesos y recursos básicos necesarios para la interacción y dinamismo de los equipos para garantizar el “funcionamiento” de la organización.

Responsabilidad: es responsable de gestionar y poner a disposición de los equipos todo lo que sea necesario para su funcionamiento.

Equipo pedagógico

Objetivo: Planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades de enseñanza – aprendizaje, incorporando en su programación los aportes provenientes del equipo de investigación y aporte cultural con la finalidad de (transformar) formar integralmente al estudiante.

Responsabilidad: Garantizar la previsión, la ejecución y la evaluación de los procesos y actividades pedagógicas integrales que incluyan las dimensiones instructiva, desarrolladora y educativa.

Equipo de investigación y aporte cultural.

Objetivo: Investigar, sistematizar y comunicar los elementos culturales, científicos y técnicos más relevantes dentro de la cultura local, nacional e internacional para incorporarlos dentro de los contenidos curriculares o tratarlos como punto de partida de la generación de conocimientos.

Responsabilidad: “Mantener al día” a todos los equipos de la organización sobre los elementos culturales más importantes de la comunidad, así como de las últimas innovaciones científicas y técnicas que se han hecho en el mundo.

Equipo de evaluación:

Objetivo: evaluar los procesos de su propio equipo, de los otros equipos y de toda la organización, así como los resultados respectivos en base a los indicadores, para sugerir las medidas

que pueden contribuir a la mejora continua de toda la organización.

Responsabilidad: diseñar y aplicar los instrumentos de evaluación más pertinentes para determinar el desarrollo y efectividad de los procesos que realizan los equipos para obtener los resultados deseados con la finalidad de obtener información que sirva de base para tomar los modelos más convenientes que contribuyan al mejoramiento continuo. Este equipo realizará una evaluación permanente con fines de identificar los procesos más óptimos y los más críticos para orientar, capacitar y sugerir las medidas que se deben adoptar para optimizar el servicio.

- d) Formulación de objetivos y responsabilidades específicas de los equipos.

A partir del objetivo general y de la responsabilidad básica se disgregarán los objetivos y responsabilidades específicas de cada equipo.

Por ejemplo, el equipo de gestión:

Objetivo general: Gestionar los procesos y recursos básicos necesarios para la interacción y dinamismo de los equipos para garantizar el “funcionamiento” de la organización.

Objetivos específicos:

- 1) Gestionar recursos y materiales y ponerlos a disposición de los equipos para la realización de su trabajo y el cumplimiento de sus responsabilidades.
- 2) Vigilar y monitorear el uso correcto de los materiales y los procesos para lograr las metas de la organización.
- 3) Recepcionar y sistematizar las sugerencias y pedidos de los equipos y darle el trámite correspondiente para su adquisición.

- 4) Evaluar los procesos de gestión de sí mismo y de todos los equipos y tomar las medidas correctivas.
- 5) Acción cooperativa de los equipos.

Para un trabajo efectivo la cooperación está orientada en dos dimensiones: entre los miembros de un equipo y entre los equipos. Esta cooperación debe ser precisa y oportuna de tal forma que nadie sobre, ni tampoco falte.

¿Pero cómo lograr la cooperación? ¿Cómo lograr que las personas participen en un equipo, cómo lograr que se constituyan parte de un equipo y trabajen con esmero para lograr sus propios objetivos y el de la organización? Esto no es tan fácil de resolver con docentes desmotivados y que van perdiendo la confianza en los éxitos de su propio trabajo, tal como lo vimos en el diagnóstico.

Este punto es crucial y complejo y en cierta medida un poco difícil de resolver.

Para lograr la participación de los docentes sugerimos las siguientes estrategias.

- 1) La participación para la participación

Diversos autores, entre ellos (IIPE s/f) reconocen que la participación de las personas en la realización de una determinada tarea dentro de la organización, las motiva y aumenta su potencial de participación. Por lo que en todo momento se proporcionará y creará condiciones para que todos participen y pongan en juego su talento y capacidades.

- 2) La construcción de un proyecto educativo.

Al respecto, hay un sinnúmero de experiencias que demuestran que la construcción conjunta de un proyecto y su posterior participación en la ejecución de sus tareas motiva a la gente y aumenta su participación.

Un proyecto con visión compartida puede ser la fuente de energía para trabajar con entusiasmo y asiduamente hasta lograr las metas propuestas en él. (Senge, 2007)

La construcción participativa del proyecto educativo y su consiguiente realización por todos es una estrategia efectiva para el trabajo en equipo, así lo refiere (IIPE s/f.)

Para la construcción del proyecto se seguirá la secuencia metodológica y la estructura comúnmente conocida en diferentes textos (Del Carpio, 2006)

6) Evaluación e información periódica de los resultados.

La evaluación se realizará en forma permanente y también en forma periódica. Para la evaluación permanente así como para la periódica cada equipo tendrá una ficha con los ítems e indicadores a evaluar.

La evaluación periódica se realizará en determinados momentos previamente planificados por cada equipo y por el conjunto de equipos de la organización.

Los instrumentos de evaluación dependen del tipo de proceso o fase de la actividad que evalúe.

Esta propuesta pretende ser una alternativa a la estructura jerárquica y verticalista con la que actualmente vienen funcionando esta y muchas otras instituciones, por lo que el nuevo rol del director conviene precisarlo un poco.

Según el pensamiento sistémico de Peter Senge (2007) el nuevo líder será “diseñador, mayordomo y maestro”. Será responsable de generar condiciones donde los equipistas expandan continuamente sus aptitudes para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

El término director ya no conviene usarlo porque tiene una connotación de dirigir a encaminar con mando, con autoridad, con orden. Mientras aparezca un término más adecuado que exprese los

atributos de líder armonizador, orquestador o él que “aprende con todos”, podemos simplemente llamarlo “docente coordinador de equipos”. Necesitamos un nuevo término para designar al director.

La responsabilidad básica de este docente coordinador inter equipos será servir de enlace, de puente, de canal para que fluya la información a todos los equipos e involucrados de la organización.

Él trabajará con todos y para todos, diseñará estrategias para que todos aprendan, y convocará periódicamente a las reuniones de diálogo, análisis y discusión.

4.3. Programa para desarrollar el modelo.

Nombre del Programa: Organización docente en equipos de trabajo.

Objetivo General: Organizar en equipos de trabajo a los docentes de la I.I.E.E. N° 821205 de Bellavista Baja de Combayo, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio educativo a los estudiantes que contribuyen al desarrollo integral de sus capacidades.

Objetivos específicos:

1. Diseñar el programa aplicativo del modelo de organización docente en equipos de trabajo.
2. Planificar las actividades básicas que concreten la aplicación del modelo de organización docente en equipos de trabajo.
3. Evaluar el programa en función de los indicadores seleccionados y tomar las medidas pertinentes para su mejoramiento.
4. Dimensión: Organización.
5. Justificación del Programa.

En la II.EE N° 821205, el problema principal y que obstaculiza un buen servicio educativo es la desorganización docente. Como hemos visto en el diagnóstico, este problema perjudica enormemente a los estudiantes, pues al realizar un trabajo sin visión compartida y sin objetivos claros que orienten el servicio, cada docente hace lo mejor que puede pero sin ningún

compromiso institucional. Al término de su período de formación, los estudiantes egresan sin las competencias para poder continuar con satisfacción sus estudios secundarios. Arrastran un déficit que año tras año se va acumulando y se convierte en un serio obstáculo para su desarrollo personal y social.

Mediante este problema pretendemos dar respuestas a esa problemática específica y concreta de esa Institución.

Por las teorías que hemos visto y las experiencias que hemos recogido, podemos decir que el trabajo en equipo es una de las formas más óptimas para poder ofrecer un servicio de calidad a los estudiantes.

Propuestas de actividades básicas para la concreción del modelo

Nº	Actividad	Evento	Responsable	Participantes	Duración	Financiamiento
1	Diagnóstico Preliminar	Diagnóstico	Director	Involucrados y contexto	1 mes	APAFA Municipio
2	Sensibilización y consulta	Jornada - taller	Director Docentes APAFA PP.FF.	Involucrados	3 meses	APAFA Municipio
3	Organización del colectivo docente en equipos de trabajo	Taller	Director Docentes	Director Docentes	1 día	APAFA Municipio
4	Determinación de objetivos, responsabilidades y formas de colaboración	Taller	Equipos	Involucrados	1 semana	APAFA Municipio
5	Diagnóstico global utilizando técnicas de análisis de problemas. Diseño de estrategias (sistematización)	Diagnóstico o taller	Equipos	Involucrados	3 meses	APAFA municipio
6	Construcción del	Talleres	Equipos	Involucrados	3 meses	APAFA

	PEI con los participantes de todos los equipos					municipio
7	Ejecución del PEI con la participación de todos los equipos y los involucrados	Actividades programadas	Equipos involucrados	Equipos involucrados	4 años	Diferentes organizaciones (Alianzas estratégicas)
8	Reuniones periódicas para informar y evaluar la ejecución del proyecto con la participación de los equipos.	Reuniones	Equipo de evaluación	Involucrados	Periódicamente el tiempo que dure el proyecto	Diferentes organizaciones.

Indicadores básicos de efectividad del trabajo en equipo de la organización

Aspecto	Indicadores	Reactivo	Instrumentos	Fuente
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia de la estructura. - Canales de comunicación. - Fluidez de la comunicación. - Manejo de la información. 	Cuestionario	Cuestionario	Equipo coordinador
		Cuestionario	Cuestionario	Equipos
		Cuestionario	Cuestionario	Equipos
		Cuestionario	Cuestionario	Equipos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Práctica de valores - Creencias y supuestos - Coherencia entre lo que declara la 	Observación	Ficha de observación	Equipos e involucrados
		Cuestionario	Cuestionario	Involucrados
		Encuesta	Encuesta	Involucrados
		Encuesta observación	Encuesta-ficha de observación	Involucrados

Comportamiento organizacional	organización y lo que hace	Encuesta	Encuesta	Organización
	- Elementos subyacentes positivos y negativos en la organización	Observación	Ficha de observación	Equipos
	Nivel de integración y cohesión.	Observación	Observación	Equipos
	Nivel de participación y colaboración entre los miembros y con otros equipos.	Cuestionario	Cuestionario	Equipos
	Satisfacción con los resultados, corrige errores y retroalimenta procesos.	Encuesta	Encuesta	Involucrados
	Nivel de cumplimiento de los objetivos.	observación	ficha de observación	Equipos
	Nivel de ejecución de las actividades.	Encuesta	Encuesta	Involucrados
	Nivel de promoción de los estudiantes.	Cuestionario	Cuestionario	Involucrados
	Adecuación del perfil real del egresado con las demandas del contexto.	Encuesta	Encuesta	Equipo pedagógico
	Competencias de desempeño real de los egresados en el contexto.	Observación y encuesta	Ficha de observación y encuesta	Egresados, contexto
	Nivel de satisfacción de los padres de familia.	Observación	Ficha de observación	Egresados, contexto
	Nivel de impacto de la organización en la comunidad.	Encuesta	Encuesta	Padres de familia
		Observación	Ficha de observación	Comunidad

4.4. Desarrollo de Talleres

1. Nombre del Taller N° 1: Sensibilización y consulta para la formación de equipos.
2. Responsables: Director, docentes, padres de familia y APAFA
3. Descripción: Este taller se realizará de la siguiente manera.

En los lugares de mayor acceso de la población se pegarán carteles invitando a trabajar en equipo. Como por ejemplo: “forma parte de un equipo, “no trabajes solo”; “trabaja en equipo y vivirás mejor”; “sólo trabajando en equipo trabajamos menos y ganamos más”, etc.

El Director (a iniciativa de la docente investigadora) reunirá a los docentes y fijará una fecha para desarrollar este taller de sensibilización y consulta. En esta reunión además participarán los padres de familia y APAFA, quienes formarán parte de las comisiones de trabajo que se conformen: comisión de logística, comisión de asesoramiento y ejecución del taller, comisión de recepción y refrigerio y otras que fueran necesarias.

Para la ejecución del taller se hará primero una exposición de la Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones educativas a cargo de un especialista (puede ser un representante de los equipos docentes de Cajamarca) y luego se pasará a trabajar los siguientes temas por grupos: ventajas del trabajo en equipo; estrategias para conformar un equipo, estrategias para el trabajo en equipo, manejo de conflictos en los equipos, retos y perspectivas para el trabajo en equipo.

Luego del análisis y aporte sobre estos temas por los participantes, el coordinador de cada grupo leerá las soluciones a la plenaria para establecer las conclusiones generales.

Una vez “empapados” los involucrados (docentes) sobre los equipos, se les consulta si desean organizarse en equipos para realizar su trabajo.

Se les dará un tiempo para que maduren la propuesta, al mismo tiempo que se les pedirá que investiguen más sobre los equipos. A los estudiantes también se les motivará mediante diferentes actividades para que trabajen en equipo. Así como a los padres de familia y demás involucrados.

4. Meta: Docentes e involucrados sensibilizados y listos para conformar los equipos: 100 estudiantes, tres directores, 80 padres de familia, 12 profesores.

Tareas a desarrollar y Cronogramación

Nº	Denominación de la tarea	Responsable	Cronograma	
			Inicio	Término
1	Colocado de carteles de sensibilización	Director (Docente Responsable)	Marzo 2009	Marzo 2009
2	Reunión de coordinación para la conformación de comisiones y fijación de fecha de ejecución del taller.	Director (Docente)	Abril 2009	Abril 2009
3	Gestión y coordinación con el especialista que disertará sobre la importancia del trabajo en equipo	Director (Docente)	Abril 2009	Abril 2009
4	Ejecución del taller	Director, docentes, padres de familia y APAFA	Abril 2009	Abril 2009
5	Consulta a docentes involucrados	Director (Docente)	Abril 2009	Abril 2009

5. Costo

Motivo del costo	Cantidad	Precio unitario en soles	Total en soles	Fuente
Cartulina	50	0.50	25	APAFA
Plumones	24	3	72	APAFA
Colores	02 Cajas	12	24	APAFA
Viáticos de especialista	1	300	300	Municipio
Refrigerio de participantes	195	05	975	Municipio
Total General			1396	

6. Dinámica:

El especialista desarrollará la dinámica que más crea conveniente para el desarrollo del taller.

7. Rol de los Facilitadores:

En cada grupo de trabajo acompañará y orientará un facilitador. Este proveerá de los materiales necesarios a los participantes y además facilitará el debate, la discusión y ayudará a establecer las conclusiones a nivel de grupo, las cuales serán llevadas a la plenaria

1. Nombre del Taller N° 2: Organización del colectivo docente en equipos de trabajo.
2. Responsables: Director, docentes.
3. Descripción: A estas alturas los docentes están lo suficientemente motivados para conformar los equipos. Sin embargo, previamente un experto disertará sobre experiencias en la conformación de equipos en empresas e instituciones educativas. En seguida se identificarán las áreas básicas en torno a las cuales deben conformarse los equipos. También se señalarán las características de las ideas de esas áreas. Por ejemplo, en el área pedagógica. Diseñar y aplicar estrategias de Enseñanza – Aprendizaje, identificar y seleccionar indicadores de evaluación, etc. De acuerdo a las características y exigencias de las

tareas se conformarán los equipos: de gestión, de trabajo pedagógico, de investigación y aporte cultural y evaluación.

A cada equipo se le encargará que investigue sobre sus objetivos y responsabilidades para trabajarlas y definirlas en el próximo taller.

4. Meta: Organización de los docentes en cuatro equipos: equipo de gestión, equipo pedagógico, equipo de investigación y aporte cultural y equipo de evaluación.

5. Tareas a desarrollar y Cronogramación

Nº	Denominación de la tarea	Responsables	Cronograma	
			Inicio	Término
1	Planificación del taller: fecha, comisiones, tareas, etc.	Director – Docentes	Mayo 2009	Mayo 2009
2	Gestión del experto para la exposición de las experiencias en la conformación de equipos.	Director – Docentes	Mayo 2009	Mayo 2009
3	Adquisición de materiales para la ejecución del taller.	Docentes	Mayo 2009	Mayo 2009
4	Ejecución del taller: exposición de experiencias y estrategias para conformar equipos, conformación de equipos: de gestión, pedagógico, de investigación y aporte cultural y de evaluación	Director – Docentes	Junio 2009	Junio 2009
5	Asignación de tareas a los grupos conformados: formular objetivos preliminares de equipo, investigar e identificar sobre sus responsabilidades.	Director – Docentes	Junio 2009	Junio 2009

6. Costo

Motivo del costo	Cantidad	Precio unitario en soles	Total en soles	Fuente
Viáticos de experto	1	300	300	Municipio
Papelotes	50	0.50	25	APAFA
Plumones	12	3	36	APAFA
Digitado de resultados	Varios	30	30	APAFA
Refrigerio de participantes	15	5	75	Docentes
Total General			466	

7. Dinámica: El experto desarrollará su propia dinámica para la conformación de equipos. Se le puede también sugerir el estudio de casos en la conformación de equipos y estudio de casos de trabajo en equipo. También podemos desarrollar la siguiente secuencia para la conformación de equipos: análisis de la información sobre la conformación de equipos, diagnóstico de la situación actual de los participantes (valores, preferencias, tendencias, tendencias, vocación), propuestas para la conformación de equipos y finalmente decisión.
8. Rol del Facilitador: El facilitador servirá de puente para el intercambio de información y significaciones. Orientará e iluminará al trabajo de los participantes.

1. Nombre del Taller N° 3: Determinación de objetivos y responsabilidades y formas de cooperación:
2. Responsables: Equipos
3. Descripción: Cada equipo tendrá un coordinador con cuya ayuda y orientación realizarán su trabajo. Como a cada equipo se le ha pedido que traiga sus objetivos y responsabilidades, en el taller anterior, los expondrán, discutirán, comentarán y reflexionarán para redactarlos y presentados a la plenaria general. También recogerán sus aportes mediante la lluvia de ideas. De modo que habrá objetivos de cada equipo y también de todo el conjunto de equipos.

En las págs. 126, 127 y 128 del presente trabajo, presentamos algunos objetivos y responsabilidades sugeridas para cada uno de los equipos. Estos objetivos y responsabilidades pueden someterse a análisis discusión y comentario para su adopción si se los estima necesario.

Además de objetivos y responsabilidades, también se determinaría la forma de cooperación entre los equipos.

Para el intercambio de información y la ayuda mutua se usará Internet. Cada docente y cada equipo tendrá un correo al cual podrán dirigirse y enviar sus mensajes. Además previa coordinación se establecerán sesiones de trabajo y consulta Inter equipos vía electrónica. En base a esta información se realizarán sesiones a jornadas presenciales para analizarla, discutirla y precisarla. A este taller participarán también algunos padres de familia, autoridades y miembros de APAFA, así como alumnos de los últimos grados.

4. Meta: Determinación de objetivos y responsabilidades de los cuatro equipos.
5. Tareas a desarrollar y Cronogramación

Nº	Denominación de la tarea	Responsables	Cronograma	
			Inicio	Término
1	Aviso y comunicación precisando	Coordinador	Julio 2009	Julio 2009

	fechas de ejecución de taller.	General Interequipos		
2	Adquisición de materiales	Cada equipo	Julio 2009	Julio 2009
3	Ejecución del taller. Propuestas de objetivos (lluvia de ideas, presentación de propuestas). Análisis y discusión en equipo y por los equipos. Redacción por los equipos Firma de acuerdos.	Todos los equipos	Julio 2009	Julio 2009
4	Evaluación y toma de medidas.	Todos los equipos	Julio 2009	Julio 2009

6. Costo

Motivo del costo	Cantidad	Precio unitario en soles	Total en soles	Fuente
Papelotes	50	0,50	25,00	APAFA
Plumones	12	3	36,00	APAFA
Digitado de resultados	Varios	50	50,00	Municipio
Refrigerio participantes	30	5	150,00	Municipio
Imprevistos	-	50	50,00	Municipio
Total General			311	

7. Dinámica: A cada miembro del equipo se le pedirá que escriba un objetivo sin que los otros miembros lo vean, el coordinador general, tapará la mayor parte del escrito y sólo dejará la última palabra, en base a esta palabra continuará escribiendo el siguiente miembro, también se tapará la mayor parte del escrito y luego se le pedirá que continúe el otro miembro. Luego se destapará la parte oculta y se les permitirá leer lo que han escrito. Como nadie sabrá lo que quiso escribir el anterior, resulta un objetivo sin sentido.

En base a esta dinámica se descubre cuán importante es ponerse de acuerdo todos sobre lo que vamos a realizar o escribir. Necesitamos manejar una información común para todo el equipo.

8. Rol de los Facilitadores: Los facilitadores de cada equipo serán los coordinadores, los cuales ya han sido elegidos en el taller anterior. Estos se encargarán de realizar la dinámica y facilitar el aporte de los miembros participantes. Además harán de enlace entre los otros coordinadores y miembros de los otros equipos.

Nombre del Taller N° 4. Manejo y aplicación de técnicas de análisis de problemas para realizar un diagnóstico.

1. Responsable: Coordinador interequipos, coordinadores de equipos y conjunto de equipos.
2. Descripción: Para la ejecución de este taller se invitará a un experto en el manejo y aplicación de técnicas de análisis de problemas para realizar un diagnóstico. Este experto hará una disertación, proveerá los materiales y luego cada coordinador trabajará con su equipo aplicando tales técnicas. Se lo realizará en 4 talleres: mapa de problemas, árbol de problemas, mapa de involucrados y diagrama de Ishikawa.

La aplicación de estas técnicas servirá para hacer el diagnóstico en base al cual se construirá el PEI que será el instrumento de trabajo y de gestión de los equipos y de toda la organización educativa.

La construcción del PEI se hará en base a los modelos convencionales.

3. Meta: Realización de 4 talleres sobre manejo y aplicación de técnicas de análisis de problemas para hacer un diagnóstico y construir el PEI.
4. Tareas a Desarrollar y Cronogramación

Nº	Denominación de la tarea	Responsable	Cronograma	
			Inicio	Término

1	Coordinación y fijación de fechas para la realización de talleres	Coordinador general interequipos	Agosto 2009	Agosto 2009
2	Gestión y contratación de experto	Coordinador general, interequipos	Agosto 2009	Agosto 2009
3	Adquisición de materiales	Equipos	Agosto 2009	Agosto 2009
4	Logística (ambiente, equipo, etc).	Coordinadores de Equipos	Agosto 2009	Agosto 2009
5	Ejecución de talleres y aplicación de técnicas para hacer el diagnóstico	Equipos	Agosto 2009 Setiembre 2009 Octubre 2009	Agosto 2009 Setiembre 2009 Octubre 2009

5. Costo

Motivo del costo	Cantidad	Precio unitario en soles	Total en soles	Fuente
Viáticos experto	3	300	900.00	Municipio
Papelotes	50	0.50	25,00	Municipio
Plumones	12	3	36.00	Municipio
Papel bond	1 millar	48	48,00	Municipio
Digitado	Varios	80	80,00	Municipio
Refrigerios	45 (15 x taller)	5	225,00	Municipio
Imprevistos	-	-	100,00	Municipio
Total General	1414.00			

6. Dinámica: La dinámica para la ejecución de cada taller la aplicará el experto.
7. Rol de los Facilitadores: Para cada equipo habrá un facilitador el mismo que será cada coordinador de equipo. Este coordinador ayudará en la aplicación de las técnicas y se agenciará de la información necesaria para el buen manejo de las técnicas.

4.5. Propuesta de balance Scocard para la institución educativa 821205.

En base a los resultados de la encuesta realizada proponemos el siguiente balance scorecard para esta institución.

Balance Scorecard 821205

Visión

En el año 2014 somos una Institución Educativa líder en organización con trabajo en equipos en la región Cajamarca.

Misión

Somos una Institución Educativa que ofrece una educación integral de calidad mediante el trabajo en equipo.

Valores

Responsabilidad

Puntualidad

Respeto

Justicia

Políticas

Contribuir con el cambio que necesita el país para que sus ciudadanos tengan y vivan en mejores condiciones.

Establecer compromisos de cuidado del medio ambiente y diseñar estrategias que contribuyan a mitigar los efectos de la contaminación.

Educar al estudiante desde dentro de la cultura desarrollando sus capacidades y potencialidades para actuar e interactuar en cualquier escenario de la aldea planetaria.

Estrategia general: Desarrollar una educación integral de calidad a partir de la cultura y sistematizarla mediante la organización y puesta en marcha de equipos de trabajo.

Disgregación de objetivos

Perspectivas aprendizaje y crecimiento:

1. Desarrollar cursos de capacitación sobre educación integral de calidad desde la cultura y sistematizarla con el apoyo del IPAE y el municipio de la Encañada.
2. Diseñar y aplicar un programa de auto capacitación permanente del personal docente y no docente en educación integral de calidad y sistematización generadora de conocimientos, utilizando las TICs y otros recursos.
3. Diseñar y aplicar estrategias de participación de todos los actores que garanticen la operativización del proyecto.

Perspectiva de procesos

1. Diseñar y aplicar estrategias de ejecución de procesos de enseñanza – aprendizaje de acopio y sistematización de la cultura con la participación de los estudiantes y comunidad con la inserción crítica de las capacidades del D.C.N.
2. Presentar a la comunidad, instituciones educativas y otros interesados los productos sistematizados para su lectura, comentarios y sugerencias que nos permitan una mejor sistematización.
3. Evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje y los demás procesos mediante una estrategia específica y comunicar los resultados a los estudiantes y padres de familia para tomar las medidas correctivas y mejorar los procesos evaluados.

Perspectiva financiera

1. Diseñar y aplicar la estrategia de difusión de los materiales sistematizados para asegurar la reinversión y sostenimiento en el tiempo.
2. Elaborar productos utilizando la materia prima: cultura de la comunidad utilizando diversas técnicas y procedimientos.

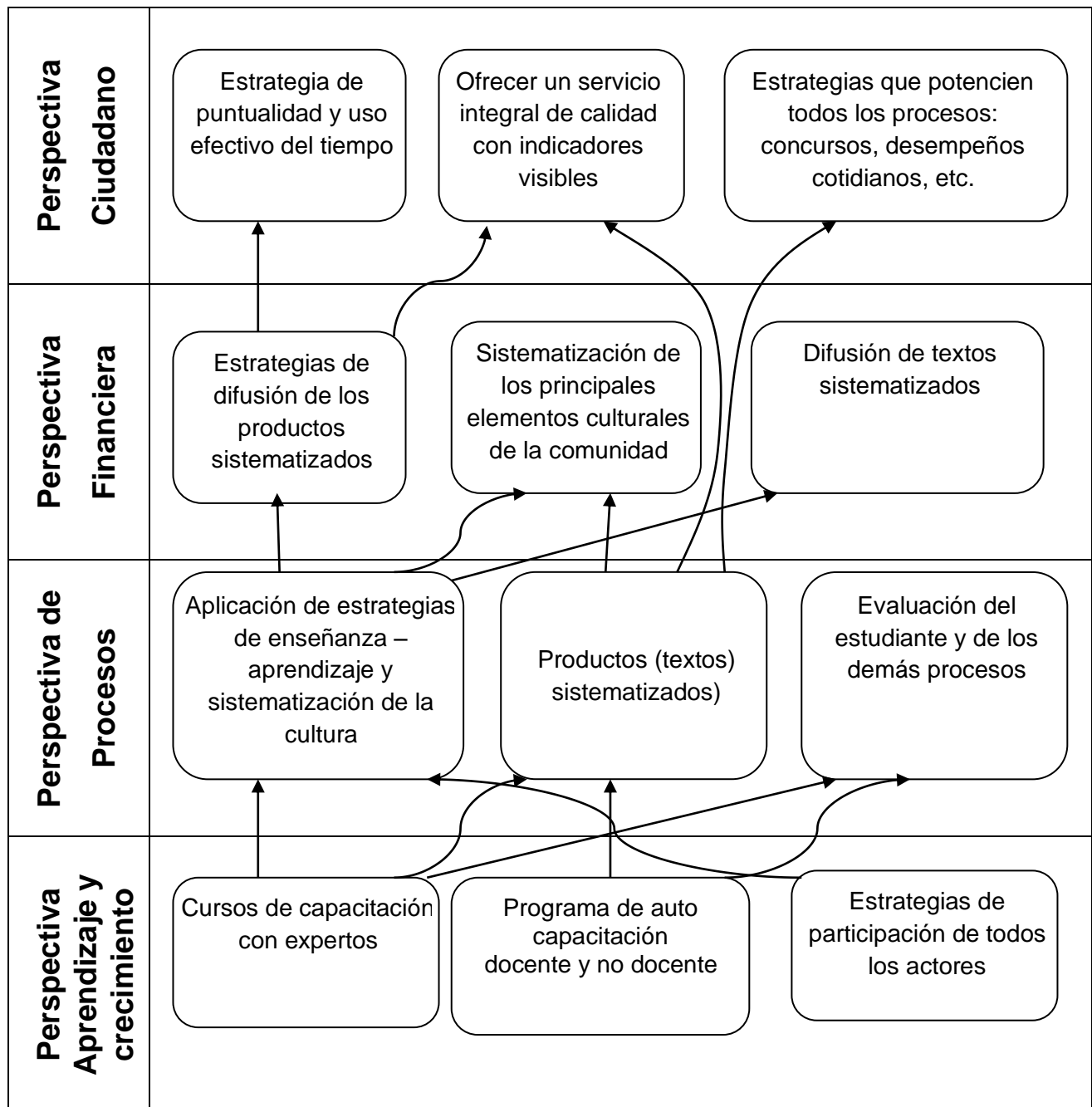
3. Establecer enlaces de difusión y venta de los textos que garanticen elevar nuestros ingresos.

Perspectiva ciudadano

1. Diseñar y aplicar estrategias que garanticen la puntualidad y el buen uso del tiempo.
2. Ofrecer un servicio educativo integral y de calidad desde la cultura con indicadores visibles a cualquier observador.
3. Diseñar y aplicar estrategias que potencien los procesos de enseñanza aprendizaje productivos y de acopio y sistematización de la cultura.

Mapa Estratégico

Educación integral de calidad desde la cultura mediante la organización y puesta en marcha de equipos de trabajo



Indicadores

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo 1

- a. Realización de un curso de una semana cada año durante la vida del proyecto.
- b. Elaboración de un proyecto productivo integral de calidad desde la cultura.
- c. Identificación de los principales procesos de ejecución del proyecto.
- d. Manejo y aplicación de un lenguaje pertinente de la educación integral y de calidad desde la cultura.
- e. Réplica y efecto multiplicador de las competencias del curso recibido.

Objetivo 2

- a. Presentación a la plenaria semanal docente los resultados de su auto capacitación.
- b. Presentación de los resultados aplicados al trabajo de la autocapacitación cada fin de mes.
- c. Presentación de su autoevaluación sobre su autocapacitación.

Objetivo 3

- a. Elaboración de un plan de participación en la ejecución de tareas y actividades. Formación y organización de grupos, asignación de tareas.
- b. Participación de la ejecución de cada uno de los responsables en sus respectivas tareas.
- c. Elaboración de estrategias de participación para motivar a los que participan menos.

Perspectiva de procesos

Objetivo 1

- a. Identificar y aplicar los procesos de enseñanza aprendizaje.
- b. Identifica y ejecuta procesos de sistematización de la cultura (Realización de actividades, recreación, evaluación, escritura, corrección y presentación)
- c. Inserta las capacidades más relevantes y pertinentes del D.C.N. (Analiza, selecciona, comenta, critica, ejercita y utiliza)

Objetivo 2

- a. Realiza eventos de presentación de textos en la institución y fuera de ella por lo menos una vez al año.
- b. Recoge comentarios y sugerencias a sus textos.
- c. Incluye los comentarios y sugerencias en su trabajo.

Objetivo 3

- a. Evalúa los procesos de enseñanza aprendizaje y de sistematización de textos, comunica resultados y toma las medidas correctivas.
- b. Adquiere materiales para mejorar los procesos.
- c. Corrige los errores o puntos críticos.

Perspectiva financiera

Objetivo 1

Presenta productos utilizando criterios de marketing consumidores (lectores), preferencias, satisfacción

Objetivo 2

Distribuye los productos respetando los acuerdos: 25% la institución, 25% para los participantes y 50% para reinversión y crecimiento de la empresa (al interior de la institución)

Objetivo 3

- a. Establece lazos de distribución para la venta en base a acuerdos.
- b. Establece y realiza la venta utilizando ciertos criterios (al contado, a crédito, etc.)
- c. Utiliza criterios de transparencia al rendir cuentas (participación, asambleas, boletas y comprobantes, publicación en lugares visibles, etc.)
- d. Mantiene al día el registro de ingresos y egresos.

Perspectiva ciudadano

Objetivo 1:

- a. Registra la jornada laboral en el cuaderno de asistencia.
- b. Informa en asamblea sobre el uso del tiempo.
- c. Reprograma y ejecuta la reprogramación.

Objetivo 2

- a. Indicadores de desempeño de capacidades, actitudes, destrezas y competencias dentro y fuera del aula en todas las dimensiones: educativa, desarrolladora e instructiva.
- b. Participa en eventos que exigen la puesta en práctica de sus competencias
 - Ferias
 - Actividades de confraternidad
 - Concursos
 - Olimpiadas
 - Interacción con sus pares y con los demás miembros de la comunidad
 - Precisión y pertinencia en la ejecución de los procesos productivos.

Objetivo 3

- a. Utiliza estrategias para elevar el proceso de enseñanza aprendizaje y la sistematización

- Análisis
 - Comentario
 - Juicio crítico
 - Selección
 - Comunicación (Comunicar los resultados o hallazgos)
 - Medidas correctivas
- b. Utiliza estrategias de acopio y sistematización
- Investigación.
 - Visitas guiadas.
 - Lecturas.
 - Participación en actividades cívico-culturales.
- c. Usa adecuadamente:
- Los recursos
 - Materiales
 - El tiempo, etc.
- d. Cuida, limpia y protege los espacios que utiliza.

Conclusiones del Capítulo IV

Nuestro modelo de organización docente en equipos se basa en la teoría de las relaciones humanas, en los aportes sobre los recursos humanos, en el pensamiento sistémico de Peter Senge y los aportes de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

Diversos autores reconocen y destacan la importancia que tiene trabajar en equipo dentro de la organización porque se potencia los esfuerzos individuales para alcanzar las metas. Es mas en estos últimos tiempos el nuevo estilo de trabajo de las organizaciones es mediante equipos.

Para la institución educativa N° 821205 proponemos el modelo de organización mediante equipos que constituye una alternativa al modelo de organización jerárquica – verticalista con el cual viene funcionando actualmente.

En este capítulo presentamos también la secuencia metodológica para la aplicación del modelo, las actividades básicas, así como los indicadores genéricos para realizar la evaluación. Son flexibles y están sujetos a corrección.

De acuerdo a las teorías, estudios y experiencias que se han realizado en diferentes partes del mundo y en las más variadas organizaciones, recomendamos el trabajo en equipo.

Los equipos básicos son: Equipo de Gestión, Equipo Pedagógico, Equipo de Investigación y aporte cultural y equipo de Evaluación.

Conclusiones generales

En nuestro diagnóstico de la II. EE. N° 821205 hemos determinado que el problema central es la desorganización docente.

Hemos consultado diversas fuentes a nivel internacional, nacional y local y todos concluyen que las organizaciones son entes vivos que nacen para cumplir determinados propósitos, producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

La organización se la puede entender también como un proceso administrativo.

Otra conclusión importante a la que llegan los diversos autores es que en el mundo la tendencia es abandonar las organizaciones con estructuras jerárquicas y verticalistas basadas en la autoridad y control para adoptar estructuras organizacionales y con equipos de trabajo.

Por nuestra parte proponemos un modelo de organización constituida a partir de un equipo de gestión, un equipo pedagógico, un equipo de investigación y aporte cultural y un equipo de evaluación.

Recomendaciones

Recomendamos que en las Instituciones Educativas, los docentes, se organicen en equipos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización educativa para realizar las diferentes actividades de enseñanza – aprendizaje dentro y fuera del aula y otras que contribuyan al desarrollo sustentable de la comunidad, porque mediante el trabajo en equipos se potencian los esfuerzos individuales y se pueden alcanzar mejor las metas.

Bibliografía

ÁLVAREZ DE MOON PAN DE SORALUCE, Santiago y otros (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. Editorial: Mc Graw Hill. España, S.A.U

ANABELLA DÁVILA, Marta M. Elvira (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Editorial AL y C. Madrid- España. Disponible en: [http:// www.redalyc.c](http://www.redalyc.c)
(Consultado el 24-09-09)

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Editorial 3R. Disponible en: [http://www.scribd.com/doc/2463985/Beltran – Jaramillo – Jesús - Mauricio. Indicadores- de –gestión](http://www.scribd.com/doc/2463985/Beltran-Jaramillo-Jesús-Mauricio-Indicadores-de-gestión)

BLANCO, Mercedes; CÁRDENAS, Marianela; DÍAZ, Fredy; MARTÍNEZ, Antonio. (2002). Naturaleza y propósito de la organización. Universidad José María Vargas. Caracas. Disponible en: www.pegasoft.net
(Consultado el 08-09-08)

CACERES CHAUPÍN, José. “Gramática Descriptiva y Funcional de la Lengua Española”. Huaraz – Perú

CALERO PÉREZ, Mávila. Gestión Educativa. Administración Educativa. Editorial: Abedul EIRL. Lima – Perú

CANTON MAYO, Isabel. Nueva Organización Escolar en la Sociedad del Conocimiento. Disponible en: www.pangea.org/peremarques/dioe/canton.pdf

CASTRO SÁEZ, Bernardo (2001). La Organización Educativa: Una aproximación de la complejidad. Est. Pedagog. N°27. Valdivia 2001. Disponible en:

<http://www.scielo.el/scielo.php?pid=8070520010001000078script=sci-arttext>
(Consultado el 09-09-08)

CARRASCO CERDA, Eduardo. Recursos Humanos. Gestión. Disponible en: www.revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf

COJAL LOLI, Bernardo (compilador). Evaluación Educativa. Administración y Gestión educativa. (Unidad de Maestría y Doctorado – Modulo IV). Editorial: Fachse.
Lambayeque – Perú

CORNEJO, Miguel Ángel (1995). Liderazgo de excelencia. Editorial Grand, S.A. México, D.F (Octava edición)

CHIAVENATO, Idalberto (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial D´VINNI. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia

CHIAVENATO, Idalberto (2001). Administración Proceso administrativo. Editorial Quebecor. Bogotá- Colombia

CHIAVENATO, Idalberto (2002). Gestión de talento humano. Editorial Quebecor World S.A. Bogotá- Colombia

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Construcción de talentos. Editorial Quebecor World S.A. Bogotá- Colombia

CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México

DEL CARPIO RAMOS, Hilda (2006). Planeamiento y Administración Educativa – Modulo II. Lambayeque - Perú

DELGADO, Patricia M. (2000). Modelos de gestión educativa en las Prácticas de supervisores. Choco, Argentina. pdelgado@hum.unne.edu.ar. Disponible en: www.unne.edu.ar

(Consultado el 08-08-08)

DÍAZ DÍAZ, Carlos. (2006). La administración de personal. Editorial San Marcos (6ª reimpresión). Lima- Perú

DRUCKER, Peter F. (1994). La Sociedad Post Capitalista. Editorial: Norma S.A

Bogotá – Colombia

ELVIRA, Marta M.; DÁVILA, Anabella (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Madrid – España. Disponible en: www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/STC/inicio/ArtpdfRed.red.iSp?Cve=43300504

FEDERACIÓN DE RONDAS CAMPESINAS Y URBANAS DE CAJAMARCA (2004) Acuerdos y resoluciones del VIII congreso. Editorial Nuevo Curso. Cajamarca, Perú

FUKUYAMA, Francis (2004). La construcción del estado hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI. Editorial B.S.A. Barcelona – España

GARDNER, Howard (1999). Las Inteligencias Múltiples. Estructura de la mente.

Colombia.

GOLEMAN, Daniel (1998). La Inteligencia Emocional. Editorial Velarp S.A. Buenos Aires- Argentina

GOLEMAN, Daniel (2004). La práctica de la Inteligencia emocional. Editorial Kairón S.A. Décimo cuarta edición. Barcelona – España.

HERNANDEZ RUIZ, Rubén. Desarrollo de Competencias directivas para la Gestión escolar. Un caso en el estado de Veracruz – México. Análisis organización en I.E. Universidad Veracruzana – VIRTUAL. esunaideagenial@hotmail.com. Disponible en: www.uv.mx/univirtual/docs (Consultado el 08-09-08)

HITT, Michael A.; BLACK, J. Steward; PORTER, Lyman W. (2006) Administration. México.

IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2005). Administración de recursos humanos en la empresa. Editorial San Marcos. Lima – Perú

JIMÉNEZ DÍAZ, Mabel (2009). “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador”

JUAREZ MARTINEZ, Gerardo Daniel. La problemática de la dirección en México. Disponible en: <http://www.tesis/laproblematicadeladireccionenMexico>

KOONTZ HAROLD, Weihrich Heinz (2004). Administración. Una perspectiva global México. Editorial Mexicana

LEXUS EDITORES (1996). Diccionario Enciclopédico Lexus Barcelona. Ediciones Trebol, SL. Impreso por: Printer Colombiana S.A.

MADRIGAL TORRES, Bertha Ermila (2005). Liderazgo – enseñanza y aprendizaje. Editorial. Mc.Graw Hill. México

MANTILLA B. Samuel Alberto (2000). Capital Intelectual. Editorial IHS. Bogotá – Colombia. Disponible en:

<http://www.ciberconta.unizar.es/lección/capint3/MEDELLIN.pdf>

(Consultado el 24/09/09)

MARCELO VEREAU, Walter; COJAL LOLI, Bernardo (2003). Gestión Educativa. Editorial: FACHSE. Lambayeque – Perú

MAXWELL, Jhon C. Desarrolle el líder que está en usted. Caribe & Betania Editores

PÉREZ CRUZ, Felipe de Jesús (2006)

Diagnostico de la educación en Latinoamérica de la explicación a la transformación. Seminario Internacional. “Formación ética y psicopedagógica del docente para el desarrollo integral del educando”. Editorial FACHSE. Lambayeque - Perú

PÉREZ HERNÁNDEZ, Lissette e IGLESIAS, Antonio. (2000) III SIMPOSIO DE LA REDAPP. V CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD. SANTO DOMINGO

INFORME DE RELATORIA. Disponible en:

www.cdi.mecon.gov.ar (Consultado el 08-09-09)

PORTER, Michael E. (1997). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño. Superior. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

PORTER, Michael E. (1999). Ser competitivos – Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial: Harvard Business School Pres S, de Boston. España.

ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial: Marisa de Anta. México

ROSALES, Mariela (2000). ¿Calidad sin liderazgo? Revista digital de educación y nuevas tecnologías. Disponible en:

<http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota - 3.htm>

RUIZ MARQUILLO, Darwin. Gestión de recursos humanos. Trujillo – Perú.

SANDER, Benno (1999). Administración de la Educación y Relevancia Cultural. Disponible en: www.tesis\Benno.htm

(Consultado el 08-08-09)

SANDER, Benno (1999) Gestión educativa y calidad de vida. Disponible en:

<http://www.iacd.oas.org>

(Consultado el 08- 09- 09)

SEMINARIO INTERNACIONAL (2006). “Formación ética y psicopedagógica del docente para el desarrollo integral del educando”. Editorial Fachse – UNPRG. Lambayeque – Perú

SENGE, Peter (2007). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial: GRANICA. Argentina

SOVERO HINOSTROZA, Franklin V. (2007). Gestión Educacional – Tomo I. Lima – Perú

SOVERO HINOSTROZA, Franklin V. (2008). Gestión Educacional – Tomo II. Editorial: Palomino EIRL. Lima – Perú

SOVERO HINOSTROZA, Franklin V. (2008). Gestión Educacional – Tomo III. Editorial: Palomino EIRL. Lima – Perú

STONER, James R.F.; FREEMAN R, Edward; GILBER,Jr, Daniel R (1996) Administración – México

TEDESCO, Juan Carlos, TENTI FANFANI, Emilio (2002). Nuevos Tiempos y nuevos docentes. Buenos Aires. Disponible en:

<http://iipe-buenos-aires.org.ar/system/.../docentes-tenti-tedesco.pdf>

TRABAJO EN EQUIPO. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires. Disponible en:

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023-archivo-9.pdf>

VALLEJOS DÍAZ, Yter Antonio. La gestión de los recursos humanos por competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca. Disponible en:

<http://www.monografías.com>

(Consultado el 08- 09-09)

VARGAS HERNÁNDEZ, José Gpe. (2006) Fundamentación del Licenciado en Administración. México. Disponible en:

<http://jgvh0811@yahoo.com>

www.icesi.edu.co/ret

(Consultado el 08-09-09)

VARGAS JIMÉNEZ, Ileana. Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. Disponible en:

<http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios.pdf>

VARGAS JIMENEZ, Ileana

Retos actuales de la administración educativa en un mundo cambiante.

Costa Rica

Disponible en: www.eae.ucr.ac.cr

(Consultado el 08-09-09)

VENEGAS JIMENEZ, Pedro (2001) Retos y perspectivas de la administración educativa en un nuevo milenio. Costa Rica. Disponible en:

www.uned.ac.cr

(Consultado el 08-09-09)

Anexos

En esta sección presentamos las tablas y gráficos de la encuesta que hemos aplicado a los principales involucrados.

**Cuadro Nº 01. Fortalezas más importantes de la II.EE Nº 821205
Bellavista Baja**

FORTALEZAS	CANT.	PORC.
Docentes nombrados y titulados	35	35.00%
Docentes con experiencia que conocen su m	32	32.00%
Estudiantes en contacto con la naturaleza	20	20.00%
Riqueza cultural de la comunidad	13	13.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 02. Oportunidades más importantes de estas Instituciones

OPORTUNIDADES	CANT.	PORC.
Aopyo del municipio a proy. educ.-prod.	53	53.00%
Asesoramiento y apoyo del Instituto IPAE	21	21.00%
Proyectos apoyados por la Minera	11	11.00%
Apoyo de otras instituciones	15	15.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 03. Debilidades más sobresalientes de las IE

DEBILIDADES	CANT.	PORC.
Deficiente administración	16	16.00%
Directores y docentes poco capacitados	24	24.00%
Desorganización docente	40	40.00%
Estudiantes sin condiones básicas	20	20.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

**Cuadro N° 04. Amenazas más fuertes de la II.EE N° 821205
Bellavista Baja**

AMENAZAS	CANT.	PORC.
Contaminación ambiental	35	35.00%
Desplazamiento de población. por exp. miner	38	38.00%
Migración de la población a la ciudad	22	22.00%
Plagas y enfermedades	05	5.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 05. Estrategias para resolver los problemas

ESTRATEGIAS	CANT.	PORC.
PEI	39	39.00%
Programación Curricular	12	12.00%
Organización	35	35.00%
Otros	14	14.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 06. Cómo debería construirse el PEI

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Individualmente	11	11.00%
Con la participación de todos	43	43.00%
Sólo los profesores	27	27.00%
Sólo el director	19	19.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 06. Cómo debería construirse el PEI

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Individualmente	11	11.00%
Con la participación de todos	43	43.00%
Sólo los profesores	27	27.00%
Sólo el director	19	19.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 07. Tipos de proyectos que deberían diseñarse y aplicarse

TIPOS DE PROYECTOS	CANT.	PORC.
Productivos - educativos	53	53.00%
Educativos	30	30.00%
Experimentales	09	9.00%
Otros	08	8.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 08. Cómo hacer frente a las amenazas

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Gestionando apoyo	21	21.00%
Luchando junto con otros	17	17.00%
Organizándose	49	49.00%
Ddeben hacerlo los profesores	13	13.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 09. Considera que los directores desestiman las dificultades para no hacerse problemas con el personal

CONSIDERACIONES	CANT.	PORC.
Sí	42	42.00%
No	58	58.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 10. Razones por las que los estudiantes egresan con bajo nivel

RAZONES	CANT.	PORC.
Deficiente administ. del RRHH docente	61	61.00%
Deficiente formación	13	13.00%
Desorganización del equipo docente	21	21.00%
Desinterés de los padres	05	5.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

**Cuadro 11. Fortalezas más importantes de la II.EE N° 821206
Bellavista Baja**

Cuadro 11. Fortalezas más importantes de las IE de la microzona Huacataz

FORTALEZAS	CANT.	PORC.
Docentes nombrados y titulados	02	16.67%
Docentes con experiencia que conocen su m	03	25.00%
Estudiantes en contacto con la naturaleza	05	41.67%
Riqueza cultural de la comunidad	02	16.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 12. Oportunidades más importantes de estas Instituciones

OPORTUNIDADES	CANT.	PORC.
Aopyo del municipio a proy. educ.-prod.	06	50.00%
Asesoramiento y apoyo del Instituto IPAE	02	16.67%
Proyectos apoyados por la Minera	02	16.67%
Apoyo de otras instituciones	02	16.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 13. Debilidades más sobresalientes de las IE

DEBILIDADES	CANT.	PORC.
Deficiente administración	00	0.00%
Directores y docentes poco capacitados	03	25.00%
Desorganización docente	03	25.00%
Estudiantes sin condiones básicas	06	50.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

**Cuadro 14. Amenazas más fuertes de la II.EE N° 821206
Bellavista Baja**

AMENAZAS	CANT.	PORC.
Contaminación ambiental	04	33.33%
Desplazamiento de población. por exp. miner	03	25.00%
Migración de la población a la ciudad	02	16.67%
Plagas y enfermedades	03	25.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 15. Estrategias para resolver los problemas

ESTRATEGIAS	CANT.	PORC.
PEI	05	41.67%
Programación Curricular	02	16.67%
Organización	04	33.33%
Otros	01	8.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 16. Cómo debería construirse el PEI

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Individualmente	01	8.33%
Con la participación de todos	09	75.00%
Sólo los profesores	01	8.33%
Sólo el director	01	8.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 17. Tipos de proyectos que deberían diseñarse y aplicarse

TIPOS DE PROYECTOS	CANT.	PORC.
Productivos - educativos	08	66.67%
Educativos	03	25.00%
Experimentales	01	8.33%
Otros	00	0.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 18. Cómo hacer frente a las amenazas

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Gestionando apoyo	02	16.67%
Luchando junto con otros	03	25.00%
Organizándose	05	41.67%
Ddeben hacerlo los profesores	02	16.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 19. Considera que los directores desestiman las dificultades para no hacerse problemas con el personal

CONSIDERACIONES	CANT.	PORC.
Sí	07	58.33%
No	05	41.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 20. Razones por las que los estudiantes egresan con bajo nivel

RAZONES	CANT.	PORC.
Deficiente administ. del RRHH docente	02	16.67%
Deficiente formación	02	16.67%
Desorganización del equipo docente	01	8.33%
Desinterés de los padres	07	58.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 21. Fortalezas más importantes de la II.EE N° 821206 Bellavista Baja

FORTALEZAS	CANT.	PORC.
Docentes nombrados y titulados	02	66.67%
Docentes con experiencia que conocen su m	00	0.00%
Estudiantes en contacto con la naturaleza	01	33.33%
Riqueza cultural de la comunidad	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 22. Oportunidades más importantes de estas Instituciones

OPORTUNIDADES	CANT.	PORC.
Aoyo del municipio a proy. educ.-prod.	01	33.33%
Asesoramiento y apoyo del Instituto IPAE	01	33.33%
Proyectos apoyados por la Minera	01	33.33%
Apoyo de otras instituciones	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 23. Debilidades más sobresalientes de las IE

DEBILIDADES	CANT.	PORC.
Deficiente administración	00	0.00%
Directores y docentes poco capacitados	01	33.33%
Desorganización docente	02	66.67%
Estudiantes sin condiones básicas	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

**Cuadro 24. Amenazas más fuertes de la II.EE N° 821206
Bellavista Baja**

AMENAZAS	CANT.	PORC.
Contaminación ambiental	01	33.33%
Desplazamiento de población. por exp. miner	02	66.67%
Migración de la población a la ciudad	00	0.00%
Plagas y enfermedades	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 25. Estrategias para resolver los problemas

ESTRATEGIAS	CANT.	PORC.
PEI	02	66.67%
Programación Curricular	00	0.00%
Organización	01	33.33%
Otros	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 26. Cómo debería construirse el PEI

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Individualmente	00	0.00%
Con la participación de todos	03	100.00%
Sólo los profesores	00	0.00%
Sólo el director	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 27. Tipos de proyectos que deberían diseñarse y aplicarse

TIPOS DE PROYECTOS	CANT.	PORC.
Productivos - educativos	01	33.33%
Educativos	02	66.67%
Experimentales	00	0.00%
Otros	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 28. Cómo hacer frente a las amenazas

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Gestionando apoyo	01	33.33%
Luchando junto con otros	00	0.00%
Organizándose	02	66.67%
Deben hacerlo los profesores	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 29. Considera que los directores desestiman las dificultades para no hacerse problemas con el personal

CONSIDERACIONES	CANT.	PORC.
Sí	00	0.00%
No	03	100.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 30. Razones por las que los estudiantes egresan con bajo nivel

RAZONES	CANT.	PORC.
Deficiente administ. del RRHH docente	00	0.00%
Deficiente formación	00	0.00%
Desorganización del equipo docente	01	33.33%
Desinterés de los padres	02	66.67%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 31. Fortalezas más importantes de la II.EE N° 821206 Bellavista Baja

FORTALEZAS	CANT.	PORC.
Docentes nombrados y titulados	30	37.50%
Docentes con experiencia que conocen su m	28	35.00%
Estudiantes en contacto con la naturaleza	12	15.00%
Riqueza cultural de la comunidad	10	12.50%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 32. Oportunidades más importantes de estas Instituciones

OPORTUNIDADES	CANT.	PORC.
Aopoyo del municipio a proy. educ.-prod.	23	28.75%
Asesoramiento y apoyo del Instituto IPAE	14	17.50%
Proyectos apoyados por la Minera	08	10.00%
Apoyo de otras instituciones	15	18.75%
TOTAL	60	75.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 33. Debilidades más sobresalientes de las IE

DEBILIDADES	CANT.	PORC.
Deficiente administración	19	23.75%
Directores y docentes poco capacitados	21	26.25%
Desorganización docente	27	33.75%
Estudiantes sin condiones básicas	13	16.25%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 34. Amenazas más fuertes de las IE de la microzona

Cuadro 34. Amenazas más importantes de la II.EE N° 821206
Bellavista Baja

AMENAZAS	CANT.	PORC.
Contaminación ambiental	41	51.25%
Desplazamiento de población. por exp. miner	11	13.75%
Migración de la población a la ciudad	03	3.75%
Plagas y enfermedades	25	31.25%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 35. Estrategias para resolver los problemas

ESTRATEGIAS	CANT.	PORC.
PEI	35	43.75%
Programación Curricular	19	23.75%
Organización	22	27.50%
Otros	04	5.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 36. Cómo debería construirse el PEI

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Individualmente	12	15.00%
Con la participación de todos	39	48.75%
Sólo los profesores	25	31.25%
Sólo el director	04	5.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 37. Tipos de proyectos que deberían diseñarse y aplicarse

TIPOS DE PROYECTOS	CANT.	PORC.
Productivos - educativos	39	48.75%
Educativos	33	41.25%
Experimentales	04	5.00%
Otros	04	5.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 38. Cómo hacer frente a las amenazas

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Gestionando apoyo	29	36.25%
Luchando junto con otros	31	38.75%
Organizándose	10	12.50%
Ddeben hacerlo los profesores	10	12.50%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 39. Considera que los directores desestiman las dificultades para no hacerse problemas con el personal

CONSIDERACIONES	CANT.	PORC.
Sí	55	68.75%
No	25	31.25%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 40. Razones por las que los estudiantes egresan con bajo nivel

RAZONES	CANT.	PORC.
Deficiente administ. del RRHH docente	14	17.50%
Deficiente formación	23	28.75%
Desorganización del equipo docente	39	48.75%
Desinterés de los padres	04	5.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 41. Valores que se deben practicar

VALORES	CANT.	PORC.
Responsabilidad	43	43.00%
Puntualidad	27	27.00%
Respeto	18	18.00%
Justicia	12	12.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 42. Políticas que se deben aplicar para el desarrollo de la comunidad

VALORES	CANT.	PORC.
Cambio de la comunidad	33	33.00%
Compromiso con el medio ambiente	48	48.00%
Estudiar desde dentro de la cultura	13	13.00%
Atraer la inversión privada	06	6.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 43. Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la Institución

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Charlas informativas	21	21.00%
Cursos de capacitación	60	60.00%
Apoyo de la comunidad	08	8.00%
Autocapacitación	11	11.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 44. Cómo se deben mejorar los procesos

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Ampliando el servicio educativo	25	25.00%
Organizándose	39	39.00%
Con la participación de la comunidad	19	19.00%
Con el apoyo de autoridades	17	17.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 45. Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Investigando	35	35.00%
Organizándonos	07	7.00%
Trabajando en equipo	46	46.00%
Buscando información	12	12.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 46. Tipo de servicio que debe ofrecer la escuela

TIPO DE SERVICIO	CANT.	PORC.
Eficiente	14	14.00%
De calidad	71	71.00%
Productivo	12	12.00%
Social	03	3.00%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Encuesta a alumnos IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 47. Valores que se deben practicar

VALORES	CANT.	PORC.
Responsabilidad	05	41.67%
Puntualidad	03	25.00%
Respeto	01	8.33%
Justicia	03	25.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 48. Políticas que se deben aplicar para el desarrollo de la comunidad

VALORES	CANT.	PORC.
Cambio de la comuidad	01	8.33%
Compromiso con el medio ambiente	05	41.67%
Estudiar desde dentro de la cultura	03	25.00%
Atraer la inversión privada	03	25.00%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 49. Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la Institución

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Charlas informativas	03	25.00%
Cursos de capacitación	06	50.00%
Apoyo de la comunidad	02	16.67%
Autocapacitación	01	8.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 50. Cómo se deben mejorar los procesos

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Ampliando el servicio educativo	02	16.67%
Organizándose	06	50.00%
Con la participación de la comunidad	02	16.67%
Con el apoyo de autoridades	02	16.67%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 51. Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Investigando	04	33.33%
Organizándonos	02	16.67%
Trabajando en equipo	02	16.67%
Buscando información	04	33.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 52. Tipo de servicio que debe ofrecer la escuela

TIPO DE SERVICIO	CANT.	PORC.
Eficiente	02	16.67%
De calidad	08	66.67%
Productivo	01	8.33%
Social	01	8.33%
TOTAL	12	100.00%

Fuente: Encuesta a docentes IE 821205, el 12-10-2009.

Cuadro 53. Valores que se deben practicar

VALORES	CANT.	PORC.
Responsabilidad	02	66.67%
Puntualidad	01	33.33%
Respeto	00	0.00%
Justicia	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 54. Políticas que se deben aplicar para el desarrollo de la comunidad

VALORES	CANT.	PORC.
Cambio de la comunidad	00	0.00%
Compromiso con el medio ambiente	02	66.67%
Estudiar desde dentro de la cultura	00	0.00%
Atraer la inversión privada	01	33.33%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 55. Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la Institución

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Charlas informativas	00	0.00%
Cursos de capacitación	03	100.00%
Apoyo de la comunidad	00	0.00%
Autocapacitación	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 56. Cómo se deben mejorar los procesos

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Ampliando el servicio educativo	00	0.00%
Organizándose	02	66.67%
Con la participación de la comunidad	01	33.33%
Con el apoyo de autoridades	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 57. Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Investigando	03	100.00%
Organizándonos	00	0.00%
Trabajando en equipo	00	0.00%
Buscando información	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 58. Tipo de servicio que debe ofrecer la escuela

TIPO DE SERVICIO	CANT.	PORC.
Eficiente	01	33.33%
De calidad	02	66.67%
Productivo	00	0.00%
Social	00	0.00%
TOTAL	03	100.00%

Fuente: Encuesta a directores IE Bellavista Baja, el 15-10-2009.

Cuadro 59. Valores que se deben practicar

VALORES	CANT.	PORC.
Responsabilidad	18	22.50%
Puntualidad	17	21.25%
Respeto	43	53.75%
Justicia	02	2.50%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 60. Políticas que se deben aplicar para el desarrollo de la comunidad

VALORES	CANT.	PORC.
Cambio de la comunidad	17	21.25%
Compromiso con el medio ambiente	22	27.50%
Estudiar desde dentro de la cultura	16	20.00%
Atraer la inversión privada	25	31.25%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 61. Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la Institución

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Charlas informativas	29	36.25%
Cursos de capacitación	21	26.25%
Apoyo de la comunidad	14	17.50%
Autocapacitación	16	20.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 62. Cómo se deben mejorar los procesos

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Ampliando el servicio educativo	26	32.50%
Organizándose	16	20.00%
Con la participación de la comunidad	18	22.50%
Con el apoyo de autoridades	20	25.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 63. Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad

DESCRIPCIÓN	CANT.	PORC.
Investigando	20	25.00%
Organizándonos	11	13.75%
Trabajando en equipo	29	36.25%
Buscando información	20	25.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 64. Tipo de servicio que debe ofrecer la escuela

TIPO DE SERVICIO	CANT.	PORC.
Eficiente	13	16.25%
De calidad	32	40.00%
Productivo	27	33.75%
Social	08	10.00%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia IE Bellavista Baja, el 16-10-2009.

Cuadro 65. Fortalezas más importantes de las IE de la microzona Huacataz

Fortalezas	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Docentes nombrados y titulados	35	35.00%	02	16.67%	02	66.67%	30	37.50%
Docentes con experiencia que conocen su m	32	32.00%	03	25.00%	00	0.00%	28	35.00%
Estudiantes en contacto con la naturaleza	20	20.00%	05	41.67%	01	33.33%	12	15.00%
Riqueza cultural de la comunidad	13	13.00%	02	16.67%	00	0.00%	10	12.50%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 66. Oportunidades más importantes de estas Instituciones

Oportunidades	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Aoyo del municipio a proy. educ.-prod.	53	53.00%	06	50.00%	01	33.33%	23	28.75%
Asesoramiento y apoyo del Instituto IPAE	21	21.00%	02	16.67%	01	33.33%	14	17.50%
Proyectos apoyados por la Minera	11	11.00%	02	16.67%	01	33.33%	08	10.00%
Apoyo de otras instituciones	15	15.00%	02	16.67%	00	0.00%	15	18.75%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	60	75.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 67. Debilidades más sobresalientes de las IE

Debilidades	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Directores no administra el RR.HH.	16	16.00%	00	0.00%	00	0.00%	19	23.75%
Directores y docentes poco capacitados	24	24.00%	03	25.00%	01	33.33%	21	26.25%
Trabajo docente desorganizado	40	40.00%	03	25.00%	02	66.67%	27	33.75%
Estudiantes sin condiones básicas	20	20.00%	06	50.00%	00	0.00%	13	16.25%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

**Cuadro 21. Amenazas más importantes de la II.EE N° 821206
Bellavista Baja**

Cuadro 68. Amenazas más fuertes de las IE de la microzona Huacataz

Amenzas	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Contaminación ambiental	35	35.00%	04	33.33%	01	33.33%	41	51.25%
Desplazamiento de población. por exp. miner	38	38.00%	03	25.00%	02	66.67%	11	13.75%
Migración de la población a la ciudad	22	22.00%	02	16.67%	00	0.00%	03	3.75%
Plagas y enfermedades	05	5.00%	03	25.00%	00	0.00%	25	31.25%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 69. Estrategias para resolver los problemas

Estrategias	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
PEI	39	39.00%	05	41.67%	02	66.67%	35	43.75%
Programación Curricular	12	12.00%	02	16.67%	00	0.00%	19	23.75%
Organización	35	35.00%	04	33.33%	01	33.33%	22	27.50%
Otros	14	14.00%	01	8.33%	00	0.00%	04	5.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 70. Cómo debería construirse el PEI

Descripción	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Individualmente	11	11.00%	01	8.33%	00	0.00%	12	15.00%
Con la participación de todos	43	43.00%	09	75.00%	03	100.00%	39	48.75%
Sólo los profesores	27	27.00%	01	8.33%	00	0.00%	25	31.25%
Sólo el director	19	19.00%	01	8.33%	00	0.00%	04	5.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 71. Tipos de proyectos que deberían diseñarse y aplicarse

Tipos de proyectos	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Productivos - educativos	53	53.00%	08	66.67%	01	33.33%	39	48.75%
Educativos	30	30.00%	03	25.00%	02	66.67%	33	41.25%
Experimentales	09	9.00%	01	8.33%	00	0.00%	04	5.00%
Otros	08	8.00%	00	0.00%	00	0.00%	04	5.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 72. Cómo hacer frente a las amenazas

Descripción	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Gestionando apoyo	21	21.00%	02	16.67%	01	33.33%	29	36.25%
Luchando junto con otros	17	17.00%	03	25.00%	00	0.00%	31	38.75%
Organizándose	49	49.00%	05	41.67%	02	66.67%	10	12.50%
Ddeben hacerlo los profesores	13	13.00%	02	16.67%	00	0.00%	10	12.50%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 73. Considera que los directores desestiman las dificultades para no hacerse problemas con el

Conisderaciones	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Sí	42	42.00%	07	58.33%	00	0.00%	55	68.75%
No	58	58.00%	05	41.67%	03	100.00%	25	31.25%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 74. Razones por las que los estudiantes egresan con bajo nivel

Razones	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Deficiente administ. del RRHH docente	61	61.00%	02	16.67%	00	0.00%	14	17.50%
Deficiente formación	13	13.00%	02	16.67%	00	0.00%	23	28.75%
Desorganización del equipo docente	21	21.00%	01	8.33%	01	33.33%	39	48.75%
Desinterés de los padres	05	5.00%	07	58.33%	02	66.67%	04	5.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 75. Valores que se deben practicar

Valores	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Responsabilidad	43	43.00%	05	41.67%	02	66.67%	18	22.50%
Puntualidad	27	27.00%	03	25.00%	01	33.33%	17	21.25%
Respeto	18	18.00%	01	8.33%	00	0.00%	43	53.75%
Justicia	12	12.00%	03	25.00%	00	0.00%	02	2.50%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 76. Políticas que se deben aplicar para el desarrollo de la comunidad

Políticas	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Cambio de la comuidad	33	33.00%	01	8.33%	00	0.00%	17	21.25%
Compromiso con el medio ambiente	48	48.00%	05	41.67%	02	66.67%	22	27.50%
Estudiar desde dentro de la cultura	13	13.00%	03	25.00%	00	0.00%	16	20.00%
Atraer la inversión privada	06	6.00%	03	25.00%	01	33.33%	25	31.25%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 77. Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la Institución

Descripción	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Charlas informativas	21	21.00%	03	25.00%	00	0.00%	29	36.25%
Cursos de capacitación	60	60.00%	06	50.00%	03	100.00%	21	26.25%
Apoyo de la comunidad	08	8.00%	02	16.67%	00	0.00%	14	17.50%
Autocapacitación	11	11.00%	01	8.33%	00	0.00%	16	20.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 78. Cómo se deben mejorar los procesos

Descripción	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Ampliando el servicio educativo	25	25.00%	02	16.67%	00	0.00%	26	32.50%
Organizándose	39	39.00%	06	50.00%	02	66.67%	16	20.00%
Con la participación de la comunidad	19	19.00%	02	16.67%	01	33.33%	18	22.50%
Con el apoyo de autoridades	17	17.00%	02	16.67%	00	0.00%	20	25.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 79. Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad

Descripción	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Investigando	35	35.00%	04	33.33%	03	100.00%	20	25.00%
Organizándonos	07	7.00%	02	16.67%	00	0.00%	11	13.75%
Trabajando en equipo	46	46.00%	02	16.67%	00	0.00%	29	36.25%
Buscando información	12	12.00%	04	33.33%	00	0.00%	20	25.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Cuadro 80. Tipo de servicio que debe ofrecer la escuela

Tipo de servicio	Alumnos		Docentes		Directores		PP. FF.	
	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.	Cant	Porc.
Eficiente	14	14.00%	02	16.67%	01	33.33%	13	16.25%
De calidad	71	71.00%	08	66.67%	02	66.67%	32	40.00%
Productivo	12	12.00%	01	8.33%	00	0.00%	27	33.75%
Social	03	3.00%	01	8.33%	00	0.00%	08	10.00%
Total	100	100.00%	12	100.00%	03	100.00%	80	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas IE Bellavista Baja, 12 al 16-10-2009

Encuesta aplicada en Bellavista Baja

Fecha de aplicación: 12 al 16 de octubre del 2009

Muestra: Cien estudiantes, tres directores, ochenta padres de familia, doce profesores.

Encuestado:

Ocupación:

Sexo:

1. Según usted, ¿cuál cree que son las fortalezas más importantes que tienen la institución 821205 de Bellavista Baja?
 - a. Docentes nombrados y titulados
 - b. Docentes con experiencia que conocen su medio
 - c. Estudiantes en contacto con la naturaleza
 - d. Riqueza cultural de la comunidad
2. ¿Cuáles son las oportunidades más importantes de esta institución?
 - a. Apoyo del municipio a proyectos educativos productivos
 - b. Asesoramiento y apoyo del IPAE
 - c. Proyectos apoyados por la minera
 - d. Apoyo de otras instituciones
3. ¿Cuál cree usted que son las debilidades más sobresalientes en esta institución educativa?
 - a. Directores no administran RR.HH.
 - b. Directores y docentes poco capacitados
 - c. Trabajo docente desorganizado
 - d. Estudiantes sin condiciones básicas
4. ¿Cuál cree usted que son las amenazas más fuertes que tiene esta institución educativa?
 - a. Contaminación ambiental
 - b. Desplazamiento de la población por expansión minera
 - c. Migración de la población a la ciudad
 - d. Plagas y enfermedades
5. ¿Mediante que estrategia resolvería usted estos problemas?

- a. PEI
 - b. Programación curricular
 - c. Organización
 - d. Otros
6. ¿Cómo debería construirse el PEI?
- a. Individualmente
 - b. Con la participación de todos
 - c. Sólo los profesores
 - d. Sólo el director
7. ¿Qué tipo de proyecto debería diseñarse y aplicarse?
- a. Productivo educativo
 - b. Solo educativo
 - c. Experimental
 - d. Otros
8. ¿Cómo podría hacerse frente a las amenazas?
- a. Organizándose
 - b. Gestionando apoyo
 - c. Luchando junto con otros
 - d. Deben hacerlo los profesores
9. ¿Considera usted que los directores se hacen de la vista gorda para no hacerse problemas con su personal?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Por qué cree usted que los estudiantes egresan con bajo nivel?
- a. Deficiente administración de recursos humanos
 - b. Deficiente formación
 - c. Desorganización del colectivo docente
 - d. Desinterés de los padres
11. ¿Qué valores se deben practicar según usted?
- a. Responsabilidad
 - b. Puntualidad
 - c. Respeto

- d. Justicia
12. ¿Qué política se debe aplicar para el desarrollo del país?
- a. Cambio del país
 - b. Compromiso con el medio ambiente
 - c. Estudiar desde dentro de la cultura
 - d. Inversión privada
13. ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo y crecimiento de la institución?
- a. Charlas informativas
 - b. Cursos de capacitación
 - c. Apoyo de la comunidad
 - d. Autocapacitación
14. ¿Cómo se debe mejorar los procesos?
- a. Ampliando el servicio educativo
 - b. Organizándose
 - c. Con la participación de la comunidad
 - d. Con el apoyo de autoridades
15. ¿Cómo se debe impartir una educación desde la comunidad?
- a. Investigando
 - b. Organizándose
 - c. Trabajando en equipo
 - d. Buscando información
16. ¿Qué tipo de servicio debe ofrecer la escuela?
- a. Eficiente
 - b. De calidad
 - c. Productivo
 - d. Social