



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**PROGRAMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE  
ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA I.E. 40042: “REPÚBLICA DE FRANCIA”  
AREQUIPA-2016.**

## **TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

**AUTORA: NORA ESTELA CHÁVEZ ANTAYHUA**

**ASESOR: Dr. FELIX LOPEZ PAREDES**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

**PROGRAMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ELTON  
MAYO PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA I.E.  
40042: “REPÚBLICA DE FRANCIA” AREQUIPA-2016.**

---

NORA ESTELA CHAVEZ ANTAYHUA

AUTORA

---

Dr. FELIX LOPEZ PAREDES

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

**APROBADO POR:**

---

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON  
Presidente del Jurado

---

M.Sc. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS  
Secretaria del Jurado

---

M.Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE  
Vocal del Jurado

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

## **EPÍGRAFE**

“La planificación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

**P. Drucker**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis queridos padres y a mi hijita, quienes con todo su esfuerzo y amor, supieron inculcarme el deseo de cumplir mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a los docentes de la maestría y a mis compañeros con quienes compartí diálogos fructíferos que alimentaron mi entusiasmo y convicciones. Agradezco también a mi familia, por apoyarme en todo momento con la realización de esta investigación.

## INDICE

RESUMEN.....	8
SUMMARY.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1.    UBICACIÓN DEL OBJETO .....	14
1.2.    EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO .....	20
1.3.    DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA.....	24
1.4.    METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	33
2.1.    BASES TEÓRICAS.....	33
2.1.1.    TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ELTON MAYO.....	33
2.1.2.    TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS DE PETER DRUKER .....	38
2.2.    LA CATEGORÍA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	43
2.3.    EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA .....	58
3.1.    ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	58
3.2.    MODELO    TEÓRICO:        PROGRAMA    DEL    COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA I.E. 40042: “REPÚBLICA DE FRANCIA” AREQUIPA-2012. ....	67
3.3.    PROPUESTA .....	68
3.3.1.    PRESENTACIÓN .....	68
3.3.2.    JUSTIFICACIÓN .....	69
3.3.3.    OBJETIVOS.....	70
3.3.4.    FUNDAMENTACIÓN .....	70
3.3.5.    PROGRAMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	72
3.3.6.    COMPONENTES DEL PROGRAMA .....	74

3.3.7.	PRINCIPIOS DEL PROGRAMA .....	77
3.3.8.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	82
3.3.9.	CONFIGURACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL .....	86
3.3.10.	ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES .....	89
3.3.11.	LOGROS ESPERADOS .....	96
CONCLUSIONES.....		97
RECOMENDACIONES .....		98
BIBLIOGRAFIA .....		99
CIBERGRAFÍA.....		101
ANEXOS.....		102

## RESUMEN

Esta investigación se **titula**: “Programa del comportamiento organizacional de Elton Mayo para optimizar la planificación estratégica en la I.E. 40042: “República de Francia” Arequipa-2012”. El **problema** está dado en que la I.E. mencionada se observan limitaciones en la planeación estratégica del PEI que se manifiestan en la pobreza técnico-metodológica de la formulación de la visión, misión, valores, principios, diagnóstico y construcción de la propuesta pedagógica, de gestión y perfiles profesionales.

La **hipótesis** es: si se elabora y propone un programa de comportamiento organizacional basado en los aportes de la teoría de comportamiento organizacional de Elton Mayo y en la teoría de la administración por objetivos de Peter Drucker, si optimiza la planificación estratégica de la I.E. 40042 República de Francia, de la ciudad de Arequipa. Por tanto, el **objetivo** es diseñar y proponer un programa de comportamiento organizacional para optimizar la planificación estratégica de la I.E.

**Los objetivos específicos** que se desprenden de este objetivo general son:

- Analizar la situación problemática de la planificación estratégica.
- Estructurar el modelo teórico conceptual a partir de las teorías de comportamiento organizacional de Elton mayo y de la administración por objetivos de Peter Drucker.
- Estructurar y proponer el programa de comportamiento organizacional como respuesta que contribuya a la solución de la problemática.

*Palabras clave:* planificación estratégica, comportamiento organizacional, Proyecto Educativo Institucional.

## SUMMARY

This research is entitled "Program of organizational behavior of Elton Mayo to optimize strategic planning in IE 40042: "Republic of France" Arequipa-2012 ". The problem is that given in I.E. mentioned limitations are observed in the strategic planning of PEI that are manifested in the technical and methodological poverty of the formulation of the vision, mission, values, principles, diagnosis and proposed construction of educational, managerial and professional backgrounds.

The hypothesis is: if it is made and proposes a program of organizational behavior based on the contributions of the theory of Elton Mayo organizational behavior and theory of management by objectives of Peter Drucker, by optimizing strategic planning EI 40042 Republic of France, the city of Arequipa. Therefore, the objective is to design and propose a program of organizational behavior to optimize the strategic planning of EI

The specific objectives that flow from this general objective are:

- Analyze the problematic situation of strategic planning.
- Structure the conceptual theoretical model based on the theories of organizational behavior of Elton May and management by objectives of Peter Drucker.
- Structure and propose organizational behavior program in response to contribute to the solution of the problem.

*Keywords:* strategic planning, organizational behavior, Institutional Education Project.

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad todo ser humano, instituciones de todo tipo y nivel no puede estar al margen de la planificación de sus actividades que realizan, sea una planificación espontánea intencional o formal en este sentido la planificación es la vida misma. La planificación formal se basa en principios de la ciencia. En palabras de Drucker, P. (1997): “la planificación estratégica es adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. En ese sentido, en la institución educativa 40042 “República de Francia” de la ciudad de Arequipa se observa limitaciones de orden teórico metodológico que repercuten negativamente la marcha institucional concretamente en la Planificación estratégica. Dichas dificultades también se traducen en el desconocimiento de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional PEI. Asimismo la falta de coherencia y relacionamiento de los aspectos del PEI, la ausencia de socialización y trabajo colectivo de construcción del PEI, la escasa identificación profesional e Institucional entre otros factores que demuestran dichas limitaciones.

En ese marco de ideas, esta investigación parte de la problemática identificada. Dicha problemática; sin embargo no debe quedarse en el simple análisis e interpretación, sino que va más allá en proponer un programa estructural y funcional de base científica que tiene, como objetivo contribuir como un grano de arena en la solución del problema formulado y que repercutan positivamente en los diversos aspectos del sistema educativo. En este sentido, nuestro enfoque investigativo es el crítico-propositivo, porque parte del análisis crítico del objeto-problema. Teniendo en cuenta que toda investigación

científica tiene como fin supremo la solución del problema y por ende la transformación del objeto.

El problema es un hecho real que durante mucho tiempo viene sucediendo en el panorama nacional e internacional. Es un asunto que involucra a diversos actores y repercute negativamente en las comunidades educativas de nuestro tiempo. Por ello, creemos que está más que justificada la necesidad de abordar y realizar este tipo de investigaciones propositivas con la finalidad central de modelación crítica del objeto. El propósito central del modelo metodológico crítico que desarrollaremos en este trabajo, está orientado a contribuir en el mejoramiento de la planificación estratégica del PEI, ya que el **problema** está dado en que la I.E. 40042 “República de Francia” del cercado de la ciudad de Arequipa se observa limitaciones en la planeación estratégica del Proyecto Educativo Institucional que se manifiestan en la pobreza técnico-metodológica de la formulación de la visión, misión, valores, principios, diagnóstico y construcción de la propuesta pedagógica, de gestión y perfiles profesionales. Asimismo, se manifiesta en cuanto a la poca coherencia y articulación de sus componentes, así como en la escasa participación del colectivo en su construcción y la usencia del trabajo socializado.

**El objeto** está condensado en el proceso de gestión educativa, donde el **objetivo** es diseñar y proponer un programa de comportamiento organizacional para optimizar la planificación estratégica de la I.E. 40042 República de Francia de la ciudad de Arequipa. Las tareas u **objetivos específicos** que se desprenden de este objetivo general que son:

- Analizar la situación problemática de la planificación estratégica o construcción del PEI.
- Estructurar el modelo teórico conceptual a partir de las teorías de comportamiento organizacional de Elton mayo y de la administración por objetivos de Peter Drucker.

- Estructurar y proponer el programa de comportamiento organizacional como respuesta que contribuya a la solución de la problemática planteada.

El **campo de acción** es la parte específica del objeto que está condensada en el proceso metodológico de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional PEI, de la I.E. 40042 “República de Francia” de la ciudad de Arequipa.

La idea a defender o **hipótesis** consiste en que si se elabora y propone un programa de comportamiento organizacional basado en los aportes de la teoría de comportamiento organizacional de Elton Mayo y en la teoría de la administración por objetivos de Peter Drucker, se optimiza la planificación estratégica de la I.E. 40042 República de Francia, de la ciudad de Arequipa. De otro lado, cabe señalar que el **aporte teórico-conceptual** está dado por un programa fundado en los aportes de las teorías mencionadas. Asimismo, está integrado por principios de planificación estratégica que permitirá la operacionalización práxica para la inserción al sistema educativo. De otro lado, contiene actividades que guiará el accionar. Lo que se espera es que constituya un aporte que puede ser aplicado en la institución mencionada y en diversos contextos de acuerdo a sus especificidades. En cuanto a la **metodología**, de esta investigación podemos decir que es una investigación de tipo crítico-propositivo. Se ha trabajado con el enfoque multimetodológico. Los métodos utilizados fueron teóricos y empíricos. Toda la investigación se basó en el enfoque multimetodológico y donde se conjugaron las perspectivas cualitativas con las cuantitativas. Asimismo, cabe precisar que para la construcción del marco teórico y la propuesta se han empleado el método de fichaje, para lo cual se estructuraron fichas de resumen y de transcripción en las cuales se ha recabado la información de las fuentes bibliográficas y virtuales. De otro lado, es importante mencionar que la **población** de estudio está dada por todos los actores educativos.

Esta investigación está compuesta por **tres capítulos** concatenados: el primero contienen la ubicación del objeto; su evolución histórica; y el diagnóstico de tendencias de la I.E., así como la metodología. El segundo capítulo, está referido al marco teórico-conceptual, donde exponen los aportes de las teorías de comportamiento organizacional de Elton Mayo y la de administración por objetivos de Peter Drucker. El tercer capítulo, trae los resultados de la investigación con sus gráficos correspondientes y la estructura del programa de solución. Finalmente se ofrecen las conclusiones, recomendaciones y anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO**

La I.E. 40042 “República de Francia” es nuestro objeto de estudio ya que en ella se encuentran el problema de investigación y los actores involucrados en él. Dicha escuela se encuentra ubicada en el distrito Cercado también llamado Arequipa, perteneciente a la provincia de Arequipa, en la región del mismo nombre. Este constituye el marco contextual del objeto de estudio y por ello pasaremos a exponer los principales aspectos geo-históricos, económicos y culturales de esta región.

Arequipa es uno de los 25 departamentos del Perú y está situado en la región sur. Se encuentra a 3.200 msnm y tiene una extensión territorial de 6.334.539 km<sup>2</sup>, con una población de 1.101.000 habitantes. Está dividida en ocho provincias: Arequipa, Camaná, Caravelí, Islay, Castilla, Caylloma, la Unión y Condesuyos. El 71,3% de los habitantes reside en la capital, la ciudad de Arequipa.

Arequipa presenta dos regiones naturales como son la costa y la sierra, y diversos pisos ecológicos: chala, Yunga, quechua, suni, puna o jalca con diversos microclimas que influyen en las actividades agrícolas y pecuarias. Presenta territorio irregular con playas, valles, canteras, ríos, lagunas, mesetas, pampas, cerros, nevados (los principales son el Pichu Pichu, el Misti y el Chachani). El clima, de acuerdo a las estaciones del año, puede ser frígido, templado o cálido, con precipitaciones lluviosas entre enero y marzo, pero en general es un clima sano y benigno muy apetecido ya que la temperatura media de todo el año fluctúa en 14.3° C.

En cuanto a fauna y flora se puede decir que cuenta con una gran riqueza natural. La fauna es variada de acuerdo al clima y altura, se encuentran camélidos andinos (vicuñas, venados); animales menores como zorros, vizcachas, zorrinos, pumas; aves como cóndor y todo tipo de especies pequeñas; así mismo, animales marinos, costeros, de lagos y de ríos. En cuanto a flora tenemos yaretas, lloques, chilcos, qantu (flor de la cantuta), quinales, lambras, gramíneas, sauces, entre otras variedades de arbustos y frutales propios de la región.

Arequipa es una de las ocho provincias que conforman el Departamento de Arequipa, bajo la administración del Gobierno regional de Arequipa. Limita al norte con la provincia de Caylloma, al este con el Departamento de Puno y el Departamento de Moquegua, al sur con la provincia de Islay y al oeste con la provincia de Camaná. Tiene una extensión de 10.430,12 km<sup>2</sup> y se encuentra dividida en veintinueve distritos. Históricamente, la ciudad de Arequipa ha sido considerada como la segunda capital del Perú por su ubicación estratégica y desarrollo socio-económico e intelectual, además es la región agropecuaria, industrial, minera, comercial, turística y cultural más floreciente fuera de la capital nacional, que complementa con recursos económicos al desarrollo sostenible del país.

Arequipa es recientemente ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, y cuenta con hermosos paisajes a sus alrededores, como Chilina, Carmen Alto, Sachaca, Paucarpata, Chiguata, Sabandía, Yura, Yumina, Tiabaya, Yanahuara, Socabaya, Tingo, Characato, Jesús es llamada "La Ciudad de la Eterna Primavera" y está protegido por su majestuoso Misti Volcán tutelar de Arequipa.

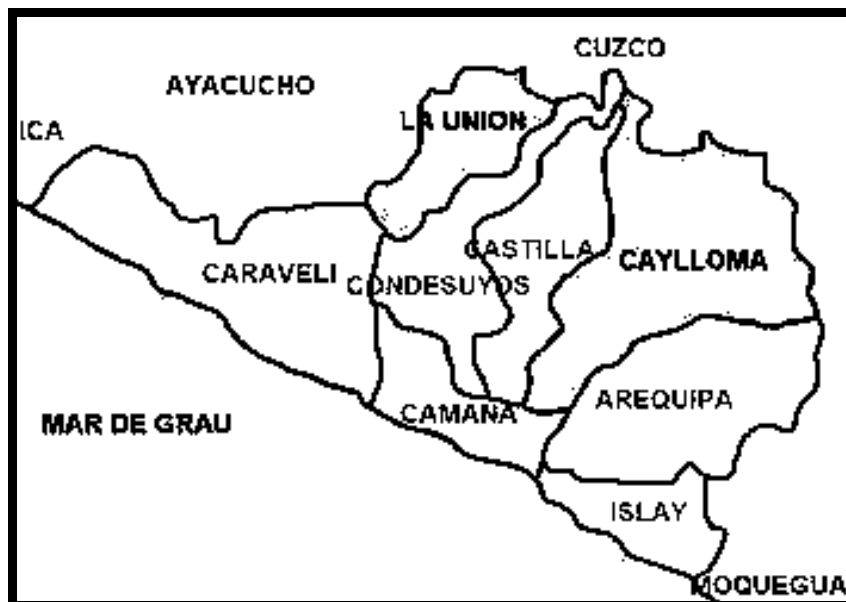
La ciudad de Arequipa fue fundada el año 1540 por el español García Manuel de Carbajal, por lo que cuenta con 475 años de existencia. Arequipa, su nombre proviene de las voces quechuas "Ari-quepay" que quiere decir "si quedaos", que como cuenta la leyenda fue pronunciada por el inca Mayta Capac, quien visitó el valle de Collaguas (actual provincia de Caylloma) antes de llegar al Cuzco, decidido a bajar al mar. En el trayecto se encontraron con el valle que encantó a muchos de sus seguidores quienes le pidieron quedarse en el lugar, por lo cual el inca pronunció la famosa frase y dio permiso a sus huéspedes de habitar la región.

La arqueología y etnografía han demostrado que los primeros pobladores de la región fueron pequeños grupos nómades cazadores-recolectores que, posteriormente, se fueron asentando en pequeños poblados a partir de las prácticas agrícolas y la domesticación animal, especialmente de camélidos que habitan la región. Estos grupos se ligaron cultural y comercialmente con Collas y Aymaras (cultura Tihuana) del altiplano de Puno y luego fueron anexados al primer imperio andino denominado Wari en la región Ayacucho, de quienes aprendieron el idioma Quechua y otros aspectos culturales. Luego de la desintegración de este imperio fueron parte del imperio Inca y, durante el reinado de Pachacutec fueron anexados al imperio de Tahuantinsuyo, formando la región de Contisuyo. Por último, sobrevino la invasión española que esclavizó o eliminó a la mayoría de estos grupos.

Algunos de sus pobladores se han destacado como héroes en el proceso histórico de la región y el país, particularmente durante la guerra de independencia en la vida republicana donde intelectuales, políticos, poetas, literatos y juristas se destacaron e influyeron en el desarrollo social.

Podemos destacar algunos de ellos: los hermanos Pumacahua, Santiago Salaverry, Mariano Melgar, Juan Pablo Vizcardo y Guzmán, Francisco Mostajo, Domingo de Choquehuanca, Vilco Apaza, Tristán, José Luis Bustamante y Rivero, V.A. Belaunde, el Deán Gualberto Valdivia, Hipólito Sánchez Trujillo, Francisco García Calderón, Pedro Paulet Mostajo, María Nieves y Bustamante, Luis Duncker Lavalle, Honorio Delgado Espinosa, Francisco de Luna Pizarra, Pedro Diez Canseco, Ing. Eduardo López de Romana, Mario Polar Ugarteche, Alejandro Olmedo y la Beata Sor Ana de los Ángeles Monteagudo, entre otros.

### **MAPA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA**



Fuente: es.wikipedia.org

En la República se desarrolló la agricultura, la ganadería, el comercio y el comienzo de la industria. Actualmente, en el campo agropecuario la región Arequipa presenta la producción principalmente de cebollas, ajo, maíz, papa, arroz, uva, aceituna, azúcar y aceite de oliva y productos de panllevar que contribuyen en el consumo del mercado nacional y de exportación.

Además, se destaca la producción de lácteos como leche y queso, así como de ganado vacuno mejorado, y es notoria la producción de animales menores como cuyes y conejos.

Los productos pecuarios como el vacuno, porcino y animales menores no sólo son destinados al consumo regional, sino a otras regiones del país y países cercanos como Bolivia, Brasil y Chile.

El comercio es fluido y la industria se destaca por productos como bebidas, zapatos, casacas, velas, jabones y productos textiles, entre otros. En términos generales, el comercio es intenso en cuanto al mercado generado con los países de Chile, Bolivia y Brasil.

De otro lado, podemos destacar la producción minera ha generado empleo y ha potencializado la economía regional, también ha creado problemas de contaminación ambiental y encarecimiento del costo de vida.

En los últimos años, también se ha intensificado el empleo, especialmente de personal técnico y profesional, gracias al turismo internacional y nacional debido al esfuerzo del sector por rescatar la presencia de complejos arqueológicos, monumentos históricos y paisajes naturales altamente atractivos como el Cañón del Colca. Así mismo, por el reconocimiento a la gastronomía de la región, que se ha vuelto vanguardia a nivel nacional con sus deliciosos platillos como rocoto relleno, adobo, solterito, caldo blanco, chupe de camarones, pastel de papa, chaque, chicharrones, triple, etc.

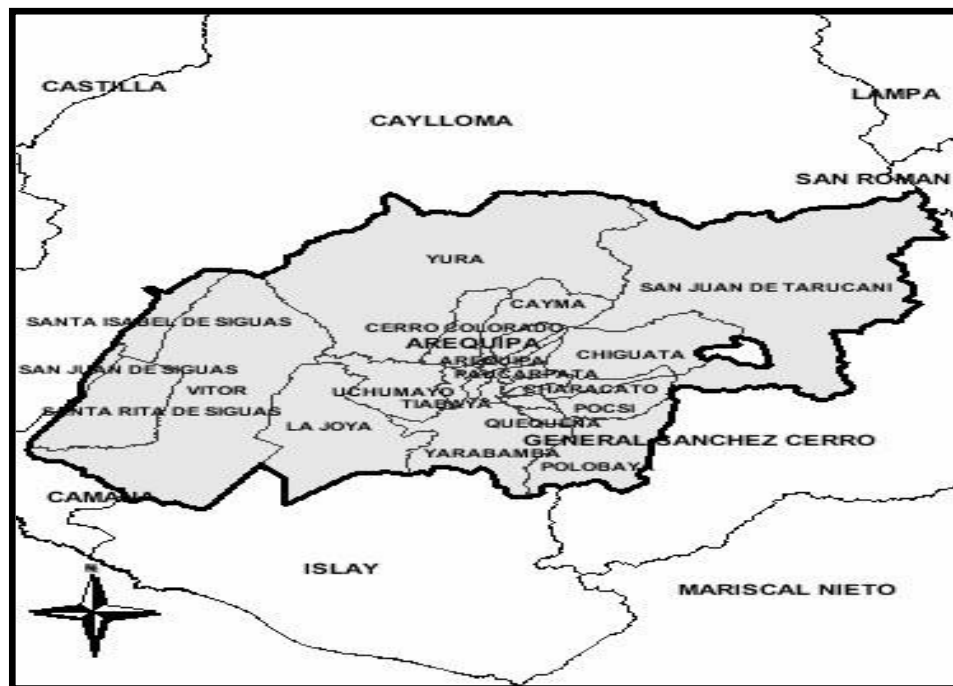
La intercomunicación vial de la región es muy buena y podemos destacar que Arequipa está conectada por medio de vías terrestres asfaltadas con todas sus provincias y distritos, así como con las regiones vecinas como Tacna, Moquegua, Puno y Lima. Por otro lado, cuenta con puertos marítimos y aeropuerto internacional para el traslado de personas y de mercancías.

En cuanto al campo educativo Arequipa cuenta con establecimientos para todos los niveles educativos públicos y privados (desde inicial a secundaria) así como instituciones universitarias (universidades, tecnológicos, etc.) que prestan servicios de profesionalización en diferentes ramas así como oferta de posgrados (especializaciones, diplomados, maestrías, doctorados, etc.).

Cabe destacar que, a partir del siglo XXI se viene imponiendo la educación por competencias para el mercado laboral centrado en hacer por hacer desde la eficacia y eficiencia, para la satisfacción de las necesidades de la empresa. La hegemonía de las tendencias paradigmáticas de la posmodernidad asociadas al positivismo cultural ha propiciado la nefasta tendencia es la paulatina anulación de las asignaturas de humanidades y ciencias sociales, no solo en Arequipa sino en otras regiones.

En cuanto a educación superior, Arequipa cuenta con la Universidad Nacional San Agustín, la Universidad San Pablo y la Universidad Santa María, además de varias sucursales o anexos de universidades capitalinas y de otros departamentos. En estos últimos años, se observa la innovación de universidades del exterior que buscan recursos económicos y brindan servicios de muy variada calidad. Por otro lado, existen muchos institutos superiores tecnológicos privados y públicos.

#### MAPA DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA



Fuente: <http://www.perutoptours.com/>

El estilo educativo en la ciudad se centra en la característica principal de la pedagogía heteroautoestructurante, magistro y paidocentrista características predominantes en esta “era de la sociedad del conocimiento” (Drucker, P. 1997).

Por último, algunos datos del Distrito de Cercado o Arequipa tiene una población superior a los 90.000 habitantes en 12,8 kilómetros cuadrados, es el distrito más central en la ciudad y en él se encuentra el centro histórico o Plaza de Armas de la ciudad de Arequipa, gracias al cual fue considerada una de las ciudades más importantes del Virreinato del Perú.

Este distrito limita al norte con los distritos de Yanahuara y el Alto Selva Alegre, al este con el distrito de Miraflores y el distrito de Mariano Melgar, al sur con el distrito de Paucarpata, el distrito de José Luis Bustamante y Rivero y el distrito de Jacobo Hunter y al oeste con el distrito de Sachaca.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO**

Conocer la historia involucra saber cómo devino el fenómeno que se está estudiando. Rodríguez (1985) señala que “lo histórico es el proceso de la formación, evaluación y desarrollo del objeto hasta la fase actual y la reproducción del proceso histórico del objeto en el pensamiento”. En ese mismo sentido, podemos decir que “todo proceso tiene historia, todo lo que es pensado es concebido a través de su génesis, su historia” (Morín, E. 2002). No podemos perder de vista la relación que existe entre el pasado, el presente y el futuro, pues guardan una estrecha relación; en ese sentido, según Morín, E. (2000) existe una “dialectización de la relación del pasado, presente y futuro, donde cada término se alimenta de los otros. Ninguno (presente, pasado y futuro) deben ser atrofiados o bloqueados”.

En ese marco de ideas, es importante precisar que damos un vistazo al devenir del problema identificado; es decir de las limitaciones en la optimización de la planificación estratégica de la I.E. 40042: “República de Francia”, Arequipa.

Teniendo en cuenta que la planificación significa “trazar; formar el plan de una obra; hacer planes o proyectos; planeamiento, acción y efecto de planear; trazar un plan; trazar los planes para la ejecución de una obra; hacer plan o proyecto de una acción; someter a planificación” Diccionario de la Real Academia Española (1999); podemos decir que las limitaciones en la I.E. señalada pueden ser observadas en los tres períodos siguientes:

**a) Período de la planificación tradicional industrial:** Podemos mencionar que este período empieza en el auge de la industrialización (siglo XIX), escenario donde requerían necesariamente niveles mínimos de planificación para poder organizar las acciones de las fábricas y en relación con el trabajo de los obreros. Sin embargo, recordemos que la industrialización crece en un sistema de desarrollo capitalista en el que las condiciones laborales no eran bien controladas; por tanto, los derechos laborales estaban por el suelo, aumentando las desigualdades sociales y formas de explotación evidenciadas en futuros estudios y teorías sociales. Todo el sistema estaba previsto para que la burguesía (grupo hegemónico) tuviera el control y se legitimara cada vez más la necesidad de mantener el orden establecido.

En ese sentido, la planificación nace como un instrumento para el control del trabajo, de los obreros, y el cuidado de mantención del orden establecido. Si esto fue así, entonces la planificación estratégica sirvió para mantener una relación despótica con los trabajadores. La planificación en este período fue tradicional, en el sentido de que se trataba de controlar todas las esferas laborales con el objetivo de que el obrero trabajara más con menor gasto, y así permitiera mayores ganancias. La planificación estuvo al servicio de la explotación; no había concertación, ni participación, ni mucho menos la voz de los obreros.

No se consideraban parte del equipo, sino la masa que ayudaba en la producción. Estas concepciones de explotación que reinaron en el mundo influyeron en la planificación y el uso de este como herramienta de coacción para el beneficio enteramente económico y exclusivamente de la clase burguesa. Este modelo de planificación inspiró y motivó al campo educativo, pues se empezó a planificar en las escuelas de la misma forma en que se planificaban en las fábricas. Esta fue la época del paradigma de la planificación industrial.

**b) Período de la planificación moderna:** A inicios del siglo XX se empezó a hablar de la planificación normativa, es decir, una planificación estratégica con mayores claridades que ayudara el logro de objetivos. Esto significó una interesante evolución de dicha planificación. Esta nueva perspectiva fue alimentada por la administración clásica y científica de Taylor y Fayol.

Sin embargo, hay aún limitaciones; pues se pensó superada los conflictos de clase que la industrialización había producido. Sin bien se avanza en lo técnico y operativo, pero el sesgo verticalista y jerarquizaste aún se veía pleno en la concepción. Todas las personas no eran consideradas partícipes en la planeación; se contrataba a técnicos expertos para diagnosticar y trazar las actividades previstas.

La planificación siempre fue de arriba hacia abajo. Otros planificaban sobre el trabajo de las personas que ejecutaban, no había una sincronía entre quien planificaba y quien ejecutaba, pues los ejecutantes eran considerados como abejas obreras que simplemente tenían la tarea de hacer lo que les mandan. En ese sentido, la planificación estratégica que primaba en las escuelas y colegios repetía este modelo porque recordemos que el sistema educativo es el reflejo de la sociedad en la que está inserta. Por tanto, la planificación en el campo educativo estaba en manos de las directivas o en manos de técnico extra institucionales que daban las órdenes para que se hicieran las actividades previstas. Esta perspectiva de la planificación perduró durante mucho tiempo, casi hasta finales del siglo XX.

**c) Periodo de planificación contemporánea:** A partir de 1989, época en la que ocurrió la caída del muro de Berlín, empezó el auge del neoliberalismo. En el Perú empezó en el Gobierno de Alberto Fujimori con políticas neoliberales. Sin embargo, hay que precisar que esta oleada neoliberal fue a nivel mundial, con diferencias específicas en cada país, sin embargo, con el mismo interés de fortalecer las inversiones extranjeras, la privatización y la ideologización con la idea de libre mercado. En el campo de la planificación, lo que se evidenció fue una suerte de reorganización importante pero en función de las nuevas condiciones socio-económicas mundiales. Se fortalece la planificación en el campo de la administración empresarial, crecen los consorcios, las grandes multinacionales y los enormes emporios económicos para los cuales es necesaria una planificación estricta, rigurosa, detallada y puntual. Si revisamos el devenir de la planificación, nos damos cuenta que siempre ha estado al servicio de las condiciones sociales del momento y a los grandes intereses empresariales.

Esto trajo una optimización técnica de la planificación sobre todo del campo administrativo; pues la planificación se convierte en tema con principios, instrumentos, teorías, y demás andamiaje que permite a los técnicos hacer su trabajo sin problema. Sin embargo, aún permanece el sesgo jerarquizante y que pone a la planificación al servicio de los grandes emporios económicos. El problema, es que el campo educativo ha imitado al campo empresarial en cuanto a la planificación. Sin embargo, el debate aún está abierto y se ven claras críticas a este sesgo empresarialista para que la planificación estratégica educativa sea cada vez más democrática.

### 1.3. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

La I.E. 40042: “República de Francia”, está ubicada en el pasaje Daniel Alcides Carrión c-11 del distrito Cercado de la provincia de Arequipa, en el departamento de Arequipa.

CUADRO Nº 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA I.E.	
Nombre IE:	40042 Republica de Francia
Nivel:	Primaria
Dirección:	Pasaje Daniel Alcides Carrión C-11
Centro Poblado:	Arequipa
Distrito:	Cercado
Provincia:	Arequipa
Región:	Arequipa
Área:	Urbana
Categoría:	Escolarizado
Profesores:	Polidocente completo
Género:	Mixto
Turno:	Continuo sólo en la mañana
Tipo:	Pública de gestión directa
Promotor:	Pública - Sector Educación
Ugel:	UGEL Arequipa Norte
Estado:	Activo
Número de Alumnos:	110
Número de Docentes:	12
Número de Secciones:	7

Fuente: Elaborado con base en el PEI de la I.E.

<b>CUADRO Nº 2: POBLACIÓN DE LA I.E.</b>	
<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>No.</b>
Directivos	1
Docentes	12
Auxiliares	1
Administrativos	1
Servicio	1
Estudiantes	110
Familias	200
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada en la I.E.

Como muchas instituciones educativas en el Perú, ésta adolece de una serie de limitaciones en distintos aspectos. Evidenciaremos algunos de ellos a través de los siguientes cuadros:

<b>CUADRO Nº 3: CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIDAD</b>			
	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>NO EXISTE</b>
Ambientes de dirección		X		
Ambientes administrativos		X		
Salones			X	
Espacios recreativos			X	
Espacios de alimentación				X
Baños			X	
Laboratorio				X
Biblioteca				X
Salón de cómputo			X	

Fuente: Observación en la I.E.

Respecto a la calidad de la infraestructura, podemos decir que en cuanto a los ambientes de dirección están en un estado regular, así como los ambientes de administración, aunque son demasiado pequeños para los documentos propios de la institución, así como para la atención y tránsito de la gente. De otro lado, los salones no cuentan con mobiliarios adecuados ni nuevos, están deteriorados, y son pequeños para la cantidad de estudiantes que se observa. Esto provoca hacinamiento. Sólo se cuenta como una cancha de fútbol que tiene huecos, esto no permite el desarrollo pleno de las actividades deportivas y recreativas. No hay espacios de alimentación. Los baños están deteriorados. No existe ni biblioteca ni laboratorio. Los materiales están guardados son catalogar. El salón de cómputo es pequeño. Según estas observaciones, podemos decir que la institución educativa adolece en cuanto a su infraestructura, esto repercute sin duda en toda acción humana. Sin ambientes adecuados tanto el aprendizaje como el trabajo docente y directivo se frena.

<b>CUADRO Nº 4: CLIMA INSTITUCIONAL</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Buena	--	--
Regular	6	43
Malo	8	57
TOTAL	14	100

Fuente: Diagnóstico a los docentes de la I.E.

De acuerdo a la información expuesta en el cuadro, podemos determinar que el clima institucional en la institución no es bueno, adolece de problemas y limitaciones que a su vez influyen en el buen desarrollo de las actividades. Sin un clima institucional adecuado las motivaciones se resquebrajan y los lazos de solidaridad se esfuman. El equipo de trabajo empieza a debilitarse.

En el cuadro vemos cómo el 57 % dice que el clima institucional es malo y el 43 % dice que es regular. Esta situación perjudica el desarrollo óptimo de las acciones.

CUADRO Nº 5: ESTADO DEL PEI				
DESCRIPCIÓN	CALIDAD			
	BUENA	REGULAR	MALA	NO EXISTE
Claridad de los contenidos		X		
Articulación de los diversos aspectos		X		
Coherencia en la redacción		X		
Participación de los actores en la construcción del documento			X	
Socialización del PEI al equipo				X
Conocimiento del PEI			X	
Relación con la práctica			X	
Renovación y adecuación del PEI			X	
Totalidad del documento			X	

Fuente: Observación y entrevista a docentes de la I.E.

Según la información vertida en el cuadro, podemos ver que en general el estado del PEI es malo, pues hay una regular claridad en los contenidos, se evidencia que no se hizo con esmero ni con el tiempo adecuado. Asimismo, no hay una adecuada articulación de los diversos aspectos que la compone; parece una compilación de diversas partes que no se articulan tan directamente. De otro lado, hay notorias faltas de redacción y a veces poca coherencia en la redacción. El PEI ha sido construido por algunos actores educativos de manera rápida sin compromiso y sin ser conscientes de la importancia de este documento, Se hizo por cumplir.

No se socializa a todo el equipo este documento, por lo que pocas personas lo conocen o se recuerdan de él. Asimismo, las acciones educativas implementadas no obedecen a lo planificado en el documento.

No hay una adecuada renovación del PEI, salvo algunas precisiones o modificaciones de forma según exigencias esporádicas de los entes externos. En conclusión, la totalidad del documento en general es mala, pues los anteriores aspectos mencionados evidencian sus limitaciones.

En general, podemos decir que la I.E. mencionada tiene las siguientes dificultades:

- No hay una adecuada infraestructura que permita el desarrollo óptimo de las actividades ya sea de orden administrativo o educativo. Recordemos que las instalaciones son sumamente importantes porque ayudan en la motivación y en el buen desempeño de las acciones. Sin una adecuada infraestructura las actividades y el logro de los objetivos corren el riesgo de no ser alcanzados.
- No hay un clima institucional óptimo. Hay rencillas que circulan subrepticamente, ciertos malestares e incomodidades entre el equipo de trabajo. Esto repercute negativamente en los lazos de cooperación, solidaridad y en el desarrollo de actividades que requiere de la participación de todo el equipo. La mayoría hace su trabajo porque es obligada a realizarlo; no existe el placer por desempeñar un papel educativo importante.
- No hay una participación espontánea y estimulante en la planificación estratégica. Sin esta participación la planificación es ciega, pues no recoge los diversos puntos de vista ni los aportes que otros actores pudieran dar. La planificación requiere de una comunión colectiva donde todos diagnostica, articulan, sueñan, proponen, escriben, proyectan, determinan, etc. Esto no ocurre en la institución educativa.
- La mayoría de los actores educativos no conocen los documentos institucionales que demarcan sus acciones. Por ello no hay correspondencia entre lo que se planifica y lo que se hace en la práctica.

Pero tampoco hay un interés en conocer dichos documentos porque se sabe que no hay recogido la voz de todos o porque consideran que se trata sólo de protocolos que no tienen importancia. Esta perspectiva negativa ahonda el círculo vicioso de la ausencia de planificación colectiva.

- Las directivas usan las estrategias jerarquizantes para su trabajo, esto basado en los paradigmas que en el medio existe sobre el quehacer directivo. Confunden las ganas de liderazgo con la mano dura, lo que genera malestares y un clima institucional sofocante. Asimismo, las diversas actividades y problemas impiden destinar el tiempo hacia acciones reales y concretas de vital importancia en el campo de la planificación estratégica. Todo el tiempo dedicado a resolver asuntos de clima institucional podrían dedicarse a asuntos verdaderamente importantes.

- El PEI no es socializado frecuentemente; la mayoría de actores no lo conocen ni les interesa conocerlos. Nadie recuerda la misión y la visión institucional. Asimismo, el documento no tiene amplia claridad, se nota que ha sido construido juntando partes y sin determinar la coherencia y relación de las partes. De otro lado, no hay correspondencia entre lo que está en el documento y la práctica debido a que no se consulta dicho documento, se hizo por la necesidad de cumplir con una obligación. Nadie se rige por dichos estamentos.

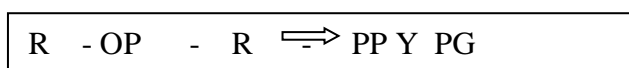
- No hay motivación para construir su PEI teniendo en cuenta las condiciones necesarias. Sin embargo, podría mejorar la situación con propuestas diferentes que articulen la coherencia, la participación, la motivación y la conciencia de la importancia de la planificación.

#### 1.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Parafraseando a Rodríguez, M. (1986) la investigación científica tienen como propósito la de producir conocimiento científico. Ahora bien la producción de conocimiento científico tiene un principio de relación intrínseca que vincula a la teoría y a la práctica. Todo parte de la realidad desde donde se observa la problemática para construir teoría y finalmente proponer alternativas que permitan modificar dicha realidad. Este principio da cuenta de que no hay teoría sin práctica ni práctica sin teoría; ambos guardan una estrecha vinculación que hay que tener en cuenta.

En ese sentido, para ir a la realidad, construir una propuesta y volver hacia la realidad es necesario un corpus metodológico que permita no sólo la recolección de la información, sino su análisis e interpretación del que se observa, teniendo en cuenta que la metodología “es la forma de entender la realidad. En la metodología se considera al que reconoce, o sea el sujeto que conoce, además el cómo, el por qué y el para qué para realizar el conocimiento” (Gutiérrez, G.1998).

Habiendo dicho esto, es importante preciar que esta forma de entender la investigación hace que la nuestra sea de tipo crítico-propositivo, porque no se queda en mostrar los problemas o cómo es la realidad, sino en volver a ella luego de analizarla e interpretarla con una propuesta que sirva como un aporte a la solución de dichas problemática. Por tanto, el diseño de nuestra investigación puede ser de la manera como sigue:



DONDE

R= Realidad

OP= Objeto - Problema

R= Resultados

PPYPG= Propuesta pedagógica y propuesta de gestión.

Gráfico N° 2: Diseño de la investigación

La población de estudio está constituida por todos los actores educativos involucrados con la temática estudiada (14 actores):

<b>CUADRO Nº 2: POBLACIÓN DE LA I.E.</b>	
<b>ACTORES EDUCATIVOS</b>	<b>No.</b>
Directiva	1
Docentes	12
Administrativos	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada en la I.E.

El proceso de investigación requirió un enfoque que aplicara multimétodos; tanto métodos teóricos como empíricos.

Los métodos teóricos son: histórico-lógico que es utilizada en el primer capítulo e implico realizar desde este método la historia del problema de investigación (histórico) y la representación de esta situación en su aspecto estructural (lógico).

El proceso histórico es el proceso lógico de la realidad. Después se usó el método analítico-sintético en todo el trabajo de tesis, donde el primero ayudo a descomponer el objeto en sus elementos más simples y el segundo ayudo a integrarlos en todo coherente, ambos para la comprensión detallada del objeto de estudio. Asimismo, se usó el método inductivo-deductivo, procedimiento que aplicado a todo el trabajo ayudo a comprender el objeto desde sus componentes generales a los particulares y viceversa. El método de abstracción y concreción fueron aplicados en toda la investigación para hallar lo esencial del objeto así como sus relaciones intrínsecas y extrínsecas, y, además, entender el objeto como un todo sistémico. De otro lado, siguiendo a Flórez, R. (1994) se usó el método de modelación en el tercer capítulo con el objetivo de construir el modelo teórico alternativo.

Este método nos ayudó a hacer una reproducción ideal del objeto de estudio, cuyo propósito es transformar el objeto y ayudar a solucionar el problema. Recordemos que la modelación es “el proceso de representación de una estructura en el proceso de investigación; representa todas y cada una de las relaciones que caracterizan la estructura”. El método dialéctico fue aplicado a todo el proceso de la investigación precisamente ya que el objeto es la unidad interna en la que coexiste la contradicción como fuente de movimiento y transformación.

En cuanto a los métodos empíricos se ha utilizado instrumentos como la encuesta y la prueba de conocimientos para determinar la situación de la problemática y cuyos instrumentos figuran en el anexo. Los datos recolectados fueron procesados, cuantificados y puestos en esta investigación. Asimismo, se procedió con su análisis e interpretación.

Toda la investigación se basó en el enfoque multimetodológico y donde se conjugaron las perspectivas cualitativas con las cuantitativas. Asimismo, cabe precisar que para la construcción del marco teórico y la propuesta se han empleado el método de fichaje, para lo cual se estructuraron fichas de resumen y de transcripción en las cuales se recabo la información de las fuentes bibliográficas y virtuales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS**

##### **2.1.1. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ELTON MAYO**

El psicólogo George Elton Mayo (1880-1949) se dedicó a la investigación industrial y su interés primordial fue analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Planteó una teoría, a la que se le llamó teoría de las relaciones humanas y fue el resultado de una serie de “experimentos sociales” en la planta de Hawthorne (Illinois) de la Electric Company, entre 1927 y 1932. En estos experimentos concluyó que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo estudiada (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

En su teoría demostró la aplicación de las relaciones humanas en el mundo industrial que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin: la cooperación y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado en los proyectos, ser escuchado, ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos administrativos fijados.

Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica. Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial. Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia a la persona, al hacer de su conducta el punto focal de la acción administrativa. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros lo cual mejoró la moral y la satisfacción de estos.

La teoría de Mayo arrojaba conclusiones para ese entonces, sorprendentes: 1) son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc.; 2) la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo; 3) el tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el de persona que merece un trato de justicia y dignidad.

Se pueden resumir los principales aspectos de la teoría así:

- *El nivel de producción es resultante de la integración social:* Es decir, entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo.

- *El comportamiento social de los trabajadores:* La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- *Las recompensas y sanciones sociales:* las motivaciones económicas son secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto, deben producir lo que se les pide.
- *Las relaciones humanas:* La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e incide en el comportamiento de otros. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados.
- *Importancia del contenido del cargo:* los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia.
- *El énfasis en los aspectos emocionales:* Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización.

La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados, logrando la identidad en los trabajadores.

Uno de los logros de esta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal) la participación de los empleados, en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, una comunicación abierta entre empleados y gerencia. Esta teoría se basa en el pensar y sentir del empleado. Y aquí se produce una explosión de conocimientos respecto de lo que sucede en las empresas que era en gran medida ignorado hasta ese entonces: las personas no solamente trabajan para la empresa sino que más bien son la empresa.

Incluso este trabajo se relaciona con los hallazgos de Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional. Ya avanzados en las investigaciones resultaba obvio al equipo de investigación que las actitudes emocionales de los trabajadores tenían un impacto significativamente mayor sobre la producción que las dificultades que ellos confrontaban en la situación de trabajo. Y aquí es donde Elton hace una enorme contribución sin igual, especialmente para aquellos momentos. Por un lado la gerencia opera en términos de productividad, eficiencia, costos e ingresos mientras que el personal opera en términos de emociones con racionalidad limitada.

Mayo hecha por tierra la idea tradicional en aquel entonces y aun prevaleciente especialmente dentro del “pensamiento de los economistas” que sugiere que el ser humano es hedonista y persigue sus propios y personales intereses racionales, y como consecuencia de ello sugiere que la “creación y desarrollo de mecanismos de coordinación” es una de las principales tareas del gerenciamiento.

Podríamos decir que como consecuencia del trabajo de Elton Mayo los líderes sobresalientes son aquellos que logran alcanzar resultados sobresalientes en sus respectivos grupos de trabajo, lo que es consecuencia directa del nivel de aceptación que el líder obtiene de sus seguidores.

La cohesión como variable por sí sola no es ni positiva ni negativa, depende en gran medida de su orientación hacia o contra el líder. La influencia de este autor tiene total vigencia hoy día para las distintas unidades de análisis: individuos, grupos, organizaciones y comunidades.

Esta concepción, ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos, y respete más la dignidad del trabajador. Su objetivo primordial fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios de motivación, participación, grupos, etc. Las personas interesadas en eficiencia, cambio y desarrollo organizacional dejaron de observar a las organizaciones como sistemas formales y las comenzaron a visualizar como organismos con toda la complejidad que ello implica.

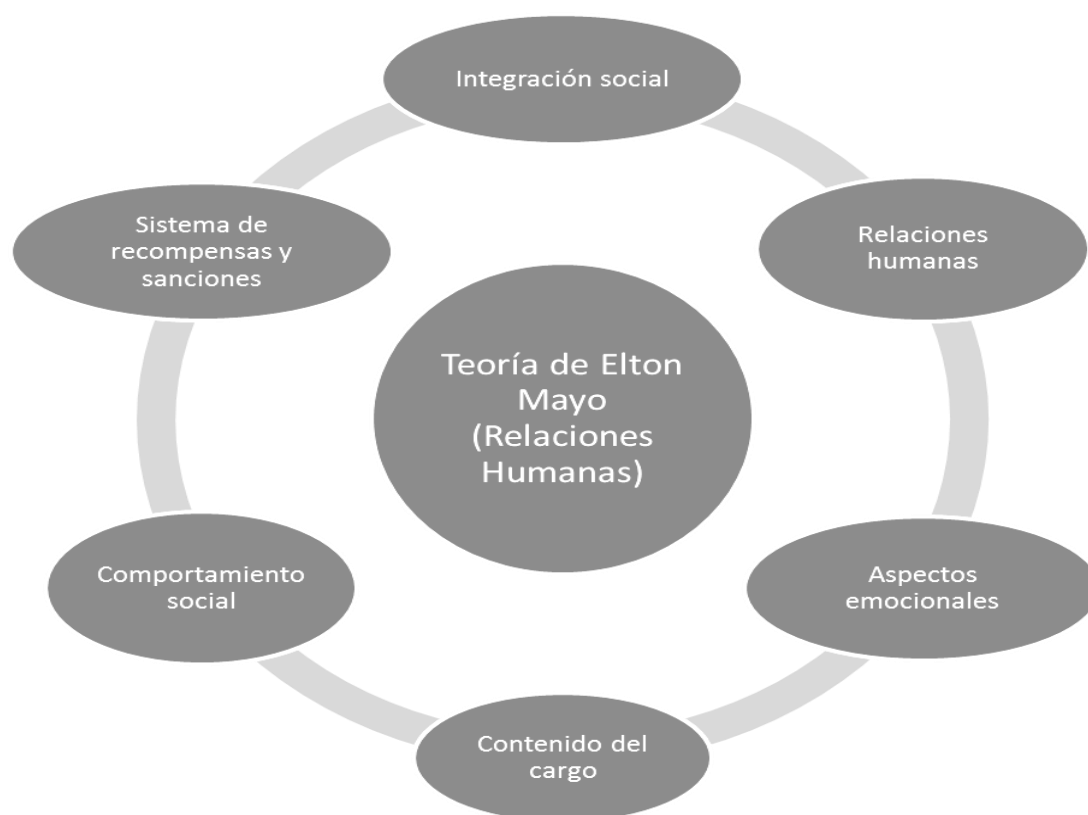


Gráfico No 2. Elementos claves de la Teoría de Elton Mayo

### **2.1.2. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS DE PETER DRUKER**

El austriaco Peter Drucker (1909 – 2005), es considerado padre del *Management* o la Administración, al que dedicó más de 60 años de su vida profesional. Propuso a mediados del siglo XX la teoría de la Administración por Objetivos, que se basa en definir áreas claves en la empresa o compañía para establecer retos y evaluar los resultados.

Este modelo se enmarca en el pragmatismo y el sentido ecléctico de la Teoría Neoclásica que busca desarrollar sus conceptos en forma práctica y que considera los medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados.

La Administración por Objetivos es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio que dice que para alcanzar resultados, la organización necesita definir claramente a dónde pretende llegar. Drucker plantea la administración con principios como el aumento de la participación, la descentralizando de las decisiones, el autocontrol y la autoevaluación proporcionando más libertad y flexibilidad a los controles gerenciales existentes.

De esta manera se centró en los objetivos comunes de la empresa en su totalidad, facilitando direccionar la empresa en su totalidad pero por partes o áreas interconectadas siendo autónomas. Por lo que la planificación se convierte en algo cotidiano de toda la organización y el énfasis es hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la *eficacia*.

Es un sistema estilo piramidal que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente, donde los empleados y sus superiores establecen mancomunadamente objetivos de desempeño, revisan periódicamente el avance hacia los objetivos y asignan las recompensas con base en dichos avances.

Los componentes principales de esta administración son especificar las metas para lograr el objetivo de una manera tangible; participar en la toma de decisiones; delimitar plazos explícitos para cada objetivo; y retroalimentar el desempeño para ponderar y corregir sus propias acciones.

Los objetivos fijados por los administradores de nivel superior se basan en un análisis de lo que puede y debe ser llevada a cabo por la organización dentro de un período específico de tiempo.

El diseño de los objetivos son la clave dentro de esta teoría, por ello deben tener estas características:

- a) Los objetivos de los empleados no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa, sin embargo, éstos no deben estar en conflicto con los de la organización, el objetivo de la gerencia es lograr su compatibilidad.
- b) Los objetivos son las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- c) Deben ser claros, sencillos y específicos en cuanto a los datos concretos para luego detallarlos en metas derivadas.
- d) Deben ser cuantificables, medibles, evaluables.
- e) No deben limitar la libertad para escoger los métodos.
- f) Deben ser difíciles de alcanzar, es decir que debe tener una relación con el objetivo final de la empresa, pero deben ser alcanzables.

Los objetivos se pueden diseñar por:

A) Por su origen y tiempo:

- 1) institucionales o vitales, es decir, permanentes: son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización, su misión, o
- 2) cíclicos o por metas para poder medirlos, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes. Estos pueden ser a largo, mediano o corto plazo.

B) Por su jerarquía y función: Los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezcan, para su debida coordinación. Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe, a su vez establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

C) Por los objetivos del puesto: Hay tres tipos de acciones básicas relacionadas con la eficiencia:

- 1) acciones formalizadas: que se desprenden de la delegación formal y que son la base de las metas para medir eficiencia y dar retroalimentación;
- 2) acciones no formalizadas: que se refieren a actividades que no corresponden a los objetivos vitales del puesto pero que son eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización,
- 3) acciones creativas: los puestos no son laberintos sin salida y estáticos; siempre requieren creatividad para lograr eficiencia.

D) Por su relación con el desarrollo personal: Son las metas que buscan un desarrollo del individuo, permitiendo que éste alcance otras habilidades personales, aunque no estén relacionadas directamente con su puesto. Por ello no hay que limitarlo sólo a las actividades del puesto donde trabaja; se le deberá capacitar permanentemente; y debe haber una congruencia de metas entre lo que desea el individuo y lo que la organización requiere.

Por otro lado, este modelo es completamente cíclico ya que los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad; deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general; deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución; deben ser periódicamente reexaminados y reformulados.

Para asegurar que los objetivos sean realistas, esta administración exige un modelo de gerentes más eficaces y creativos que piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán; una clarificación de la organización en cuanto a los roles y las estructuras organizacionales, para que cada persona entienda su lugar en el engranaje empresarial; y un fuerte estímulo del compromiso personal de trabajadores con propósitos claramente definidos.

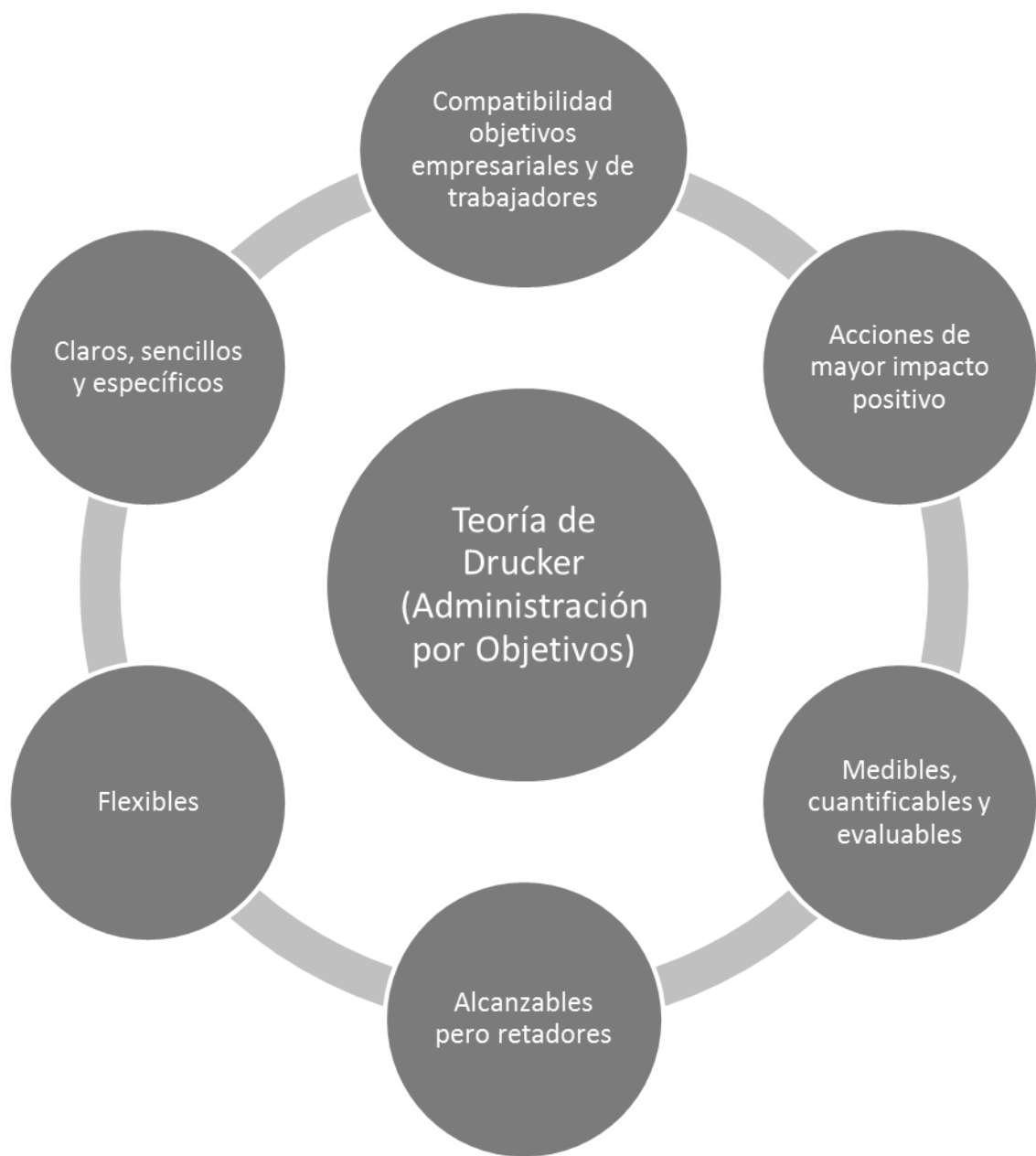


Gráfico Nº 3. Elementos claves de la Teoría de Drucker

## **2.2. LA CATEGORÍA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. Sus objetivos son:

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados, para predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

Las fuerzas que conforman las empresas son: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio. Veamos:

a) Las personas conforman el sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos diversos, dinámicos, son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización, es decir la fuerza laboral con una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y objetivos.

b) La estructura, define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. Son las relaciones estructuradas de las personas para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones se pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

c) La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, puede afectar de manera significativa las relaciones laborales.

d) Por último, el entorno es aquel contexto o ambiente interno y externo de la empresa. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

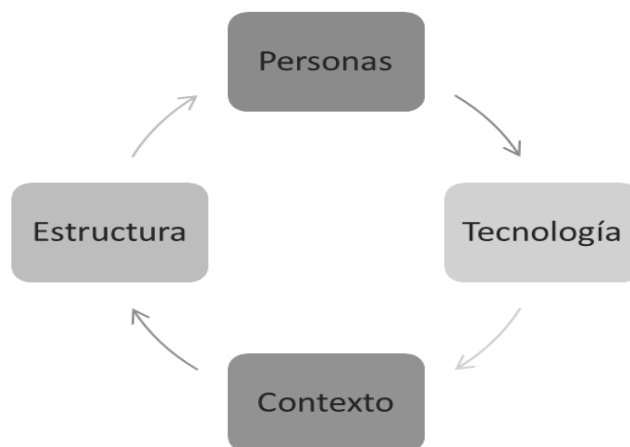


Gráfico N° 4. Componentes empresariales

El comportamiento organizacional ha sido definido de muchas maneras. Robbins Stephen (2004) la define así: “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

Por su cuenta, Davis K. y Newstrom J. (2002) explican que “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”. Otro autor, Andrew Dubrin (2004) dice que “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”.

Recogemos otras definiciones que han sido dadas y nos parecen pertinentes. Don Hellriegel y Slocum John (2009) mencionan que es “Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”. Asimismo, Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007) la definen como el “Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Y, por último, traemos la definición de Chiavenato Idalberto (2009): “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (...) Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Algunas semejanzas entre estas definiciones muestran que el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento o disciplina, que sirve para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

En este trabajo, y retomando lo que estos autores han investigado, definimos el comportamiento organizacional como el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento para mejorar la organización.

Con esta estrategia se permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo y entender las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Además de conocer al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, para tener la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar. Los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesan de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Chiavenato (2009) y otros autores coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.

De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales; y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.



Gráfico N° 5. Niveles de comportamiento organizacional

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

La gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

No debemos olvidar la definición de la organización, ya que es un concepto clave para la planificación estratégica, pues es su punto de anclaje, es decir, el lugar donde esta se lleva a cabo.

Según Chiavenato (2009) “Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común...dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos”.

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más.

Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. “Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones.... Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización”. Chiavenato (2009)

### **2.3. EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Sobre la planificación estratégica Rojas, J. (1999) afirma que “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una institución define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla (...) este es un mecanismo para elaborar planes, que debe conducir a la adquisición de una consecuencia estratégica, a la creación de un sistema gerencial, inspirado en una cultura estratégica (...) para lo cual se requiere de un diseño metodológico de planificación”.

Esto implica plantearse preguntas claves en la organización o empresa: ¿qué queremos ser?; ¿cómo queremos ser?; ¿dónde queremos estar?; ¿a dónde queremos y debemos ir?

Los cuatro pasos de la planeación La planificación es muy sencilla y puede condensarse en cuatro pasos básicos Los cuatro pasos pueden adaptarse a todas las actividades en la planeación, en cualquier nivel de la organización.

Paso 1: establecer una meta o conjunto de metas. La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o sub-unidad necesitan o quieren. Sin una definición clara de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Paso 2: definir la situación actual ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización o sub-unidad? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso ulterior. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministra la información, en especial los datos financieros y estadísticos que se necesitan en esta segunda etapa.

Paso 3: identificar las ayudas y las barreras de las metas. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es bastante fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro. Aunque difícil de hacer, el hecho de prever las situaciones, problemas, oportunidades futuras es parte esencial de la planeación.

Paso 4: desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. Ésta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea (o por lo menos, una satisfactoria) para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

Esta cuarta etapa de la planificación no es necesaria si el gerente, tras examinar las tendencias del momento, predice que el plan ya vigente llevará la organización o sub-unidad a su meta deseada. En tal caso, él suele observar (es decir, controlar) muy estrechamente el progreso logrado con el plan anterior y está listo para actuar de inmediato si el plan se desvía de las expectativas. Sin embargo, las más de las veces la planeación se lleva a cabo porque las condiciones presentes no están correspondiendo a las metas ni a las expectativas. En tales casos hay que trazar un nuevo plan.

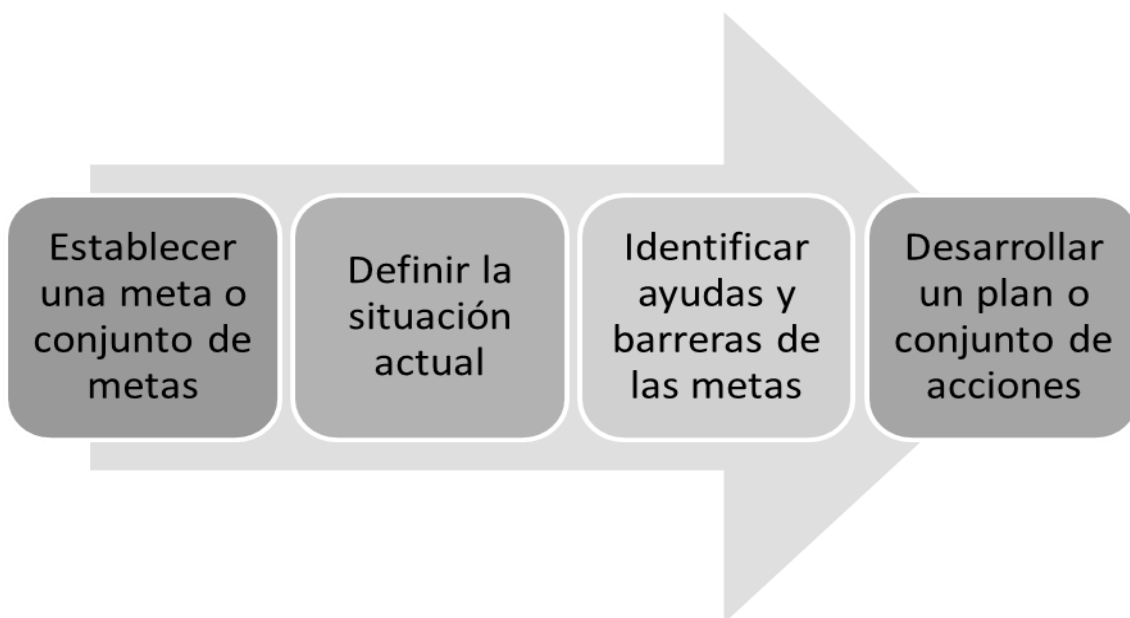


Gráfico N° 6. Pasos de la Planificación Estratégica

En relación a las exigencias que debe satisfacer un sistema de planeación se mencionarán enseguida algunos elementos fundamentales. Dado que se trata de exigencias mínimas, la omisión de uno o varios de los elementos siguientes lleva a graves irregularidades, si no es que al fracaso de la planeación. Se trata de siete reglas, que cada sistema de planeación tiene que cumplir:

1. Determinar el objetivo general de la organización. Toda Planeación Estratégica debe iniciarse con la definición del objetivo más importante. A su vez, enfocarse hacía el logro de ese objetivo.

2. Pirámide de objetivos. El logro del objetivo más alto sólo puede efectuarse mediante objetivos parciales. Estos tienen que ser divididos nuevamente en sub-objetivos parciales y así consecutivamente, hasta que todas las actividades planeadas de una empresa estén jerarquizadas en una pirámide de objetivos. Esto significa que todos los objetivos, independientemente de su posición jerárquica, tienen que ser sumables al siguiente nivel más alto. La suma de los objetivos parciales de un nivel de objetivos tiene que ser siempre idéntica a la suma de objetivos del nivel siguiente más alto, pero también del siguiente nivel de objetivos más bajo.
3. Cuantificación. Los dos puntos anteriores aclaran suficientemente que toda planeación debe cuantificarse en todas sus fases.
4. Objetivos y responsabilidades: Bajo ninguna circunstancia deben fijarse los objetivos de un nivel a raíz de una directriz del siguiente nivel más alto. Cada responsable de objetivos determina sus propios objetivos dentro de su campo de trabajo. El nivel más alto influye en forma orientadora, pero no en forma imperativa.
5. El responsable de los objetivos puede identificarse únicamente de sus estándares planeados si dispone de la libertad de fijar el contenido de los mismos y no cuando se le obliga a aceptar cualquier meta.
6. Objetivos ambiciosos y alcanzables. Lo que se indica en el punto anterior también significa que el objetivo tiene que ser realista. Bajo objetivos realistas se entiende aquellos que son exigentes, pero alcanzables en condiciones normales, o sea, con planeación congruente. Son peligrosas las opiniones de algunos autores que subrayan que lo que se trata de lograr tiene que estar fuera del alcance. Esto lleva tarde o temprano a frustraciones y falta de identificación con el objetivo.

7. Logro y recompensa. Objetivos exigentes y realistas siempre requieren de una planeación exacta y una ejecución concentrada. A ello debe ponerse en expectativa un incentivo con el fin de recompensar el logro del objetivo. Una regla básica nos dice: logros que se recompensan tienden a ser repetidos.
8. Revisiones periódicas. Para poder comparar lo planeado con el logro real, deben preverse revisiones periódicas en el mismo sistema de planeación. Estas sirven tanto para el control de la ejecución de lo planeado como para sus cambios y para la re-determinación de la planeación.

Desde el punto de vista actual la organización tiene una determinada visión acerca de los objetivos que desea lograr en un futuro igualmente determinado. El alcance de estos objetivos no es más que una ilusión si la empresa planea el camino hacia el logro del objetivo. Esto significa que el conjunto de combinación de los factores de influencia, que encontraría la empresa en el camino hacia el objetivo, tendrán que ser analizados.

Los factores internos (capacidades) pueden impulsar a la empresa hacia la realización de los objetivos (fuerzas), pero también pueden frenar (debilidades). Lo mismo vale para el medio ambiente, o sea, para los factores externos. Las oportunidades acercan a la empresa a los objetivos y los problemas los alejan.

En este sentido, la planificación estratégica, en el caso específico de esta tesis se refiere a la planificación del Proyecto Educativo Institucional, que es la columna vertebral de la planificación administrativa o gerencial de una institución educativa, que es lo mismo que decir una empresa educacional.

El Proyecto Educativo Institucional o mejor conocido con sus siglas PEI, es una herramienta gerencial que brinda una idea consistente de lo que la I.E. desea ser y obtener. Sirve para determinar la dirección que debe tener la organización para conseguir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El PEI es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la institución educativa. El PEI resulta de un proceso creativo y participativo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Una buena planificación estratégica del PEI “permite a quienes toman decisiones determinar en qué no deben invertir recursos limitados, tiempo y energía... sirve para analizar tanto el éxito como el fracaso de una propuesta y programas; y a orientar las decisiones... permite seleccionar entre varias alternativas, determinando cual presenta las mayores posibilidades de éxito, teniendo en cuenta las limitaciones del presupuesto, el personal, el tiempo y la estructura” (Marcelo, W. y Cojal, B. 2005).

La planificación estratégica del PEI, permite la construcción del mismo con previsión de todo lo que se necesita para hacer exitosa, eficiente y eficaz la administración educativa. Esta es la razón por la cual postularemos un modelo de mejoramiento de la planificación estratégica del PEI, con base en las teorías y conceptos hasta ahora expuestos. Esto se hace con el fin supremo de promover el mejoramiento de la planificación estratégica teniendo en cuenta que una buena planeación contribuye al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

La planificación estratégica del PEI consiste en prever el uso de procedimientos y actividades de manera organizada, consciente y racional para contribuir al logro de los objetivos, a partir de un diagnóstico previo dirigido con una adecuada metodología crítica desarrolladora.

Esta planificación estratégica específica del PEI debe contar con los siguientes pasos:

1) Organización de los actores educativos en equipos de trabajo, con previa sensibilización de la necesidad del pensamiento estratégico para lograr el mejoramiento de la calidad educativa. Se debe concebir esta planificación como un proceso y no como una acción concreta para poder crear el ambiente más propicio para su construcción o reelaboración adecuada. Este ambiente se crea gracias a un permanente y armónico dialogo entre los actores de la comunidad educativa (directivos, estudiantes, familias, docentes, personal de servicio), en donde se deben escoger representantes idóneos que logren llevar las ideas de cada sector a la mesa común.

2) Implementación conceptual acerca de la planificación estratégica mediante la capacitación sobre la forma y contenido del plan estratégico que permita la construcción del PEI.

Los directivos de la institución deben contar con la formación más adecuada y completa frente al tema. Además, deben crear los espacios adecuados para la capacitación y debate del tema, teniendo en cuenta diversas metodologías, tiempos y espacios adecuados, sistematización de la experiencia, así como recursos óptimos.

3) Realización del diagnóstico estratégico, con investigación descriptiva de los aspectos externos para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la I.E. (Oportunidad: se genera de un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a la unidad de planeación en el logro de sus objetivos y estrategias, si aprovecha adecuadamente la oportunidad. Amenazas: se genera de factores negativos del medio ambiente que impide o dificulta el logro de los objetivos y estrategias; el control que tiene la unidad de planeación sobre el problema es parcial o nula, Fortalezas: es una característica positiva y propia de la unidad de planeación, sobre la fortaleza se tiene control completo; con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una fortaleza ayuda en el logro de los mismos.

Debilidad es una característica negativa y propia de la unidad de planeación, sobre la debilidad se tiene control completo; con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una debilidad impide o dificulta el logro de los mismos) Según Ander-Egg (1987) “el diagnóstico en términos generales indica el análisis que se realiza para determinar cuál es una situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de información, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permite juzgar mejor que hacer y cómo hacerlo”.

- 4) Recolección de las referencias históricas de la I.E. (fundación, acciones más importantes en la vida institucional, logros, retos), sólo se puede mirar al futuro teniendo claro el pasado para identificar aquello que no se quiere repetir y aquellas cosas positivas que se desean potenciar.
- 5) Formulación de principios institucionales que son un conjunto de valores éticos, creencias que la institución profesa, que aspiran, guían y rigen la vida institucional. Esta es una profunda convicción filosófica y colectiva que ayudará a aclarar la perspectiva administrativa, pedagógica y estratégica.
- 6) Formulación de Misión, Visión y objetivos estratégicos. La misión es el sueño potencialmente realizable de cualquier institución o empresa. Describe el futuro de la institución, comunicada y medible, inspiradora y retadora, atractiva e interesante para todos los involucrados; la visión es el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar la misión, es el sueño compartido apuntado a mediano y largo plazo. Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una institución espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Como primera parte del proceso se define la misión. Esto es, la “razón de ser” de la empresa, gerencia o departamento.

La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. La razón de ser representa para la empresa el más alto / último objetivo sobre el cual se construye en todos sus pasos toda la planeación. Una fijación incorrecta de este punto neurálgico, aunque sea sólo parcial, tiene forzosamente que llevar a una planeación incorrecta en sus fases siguientes. Es extremadamente importante entender que aquí no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual para el futuro.

- 7) Formulación o estructuración de la propuesta pedagógica. Esta propuesta es un modelo pedagógico de formación de estudiantes, orientado por los principios didácticos, los contenidos, objetivos, evaluación y estrategias metodológicas de la dirección del proceso de enseñanza, a partir del plan curricular o planes de estudio, estructura de diversas áreas curriculares y perfiles. La propuesta de gestión educativa es otra dimensión gruesa del PEI estructurado por los principios de gestión, los aspectos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunales.

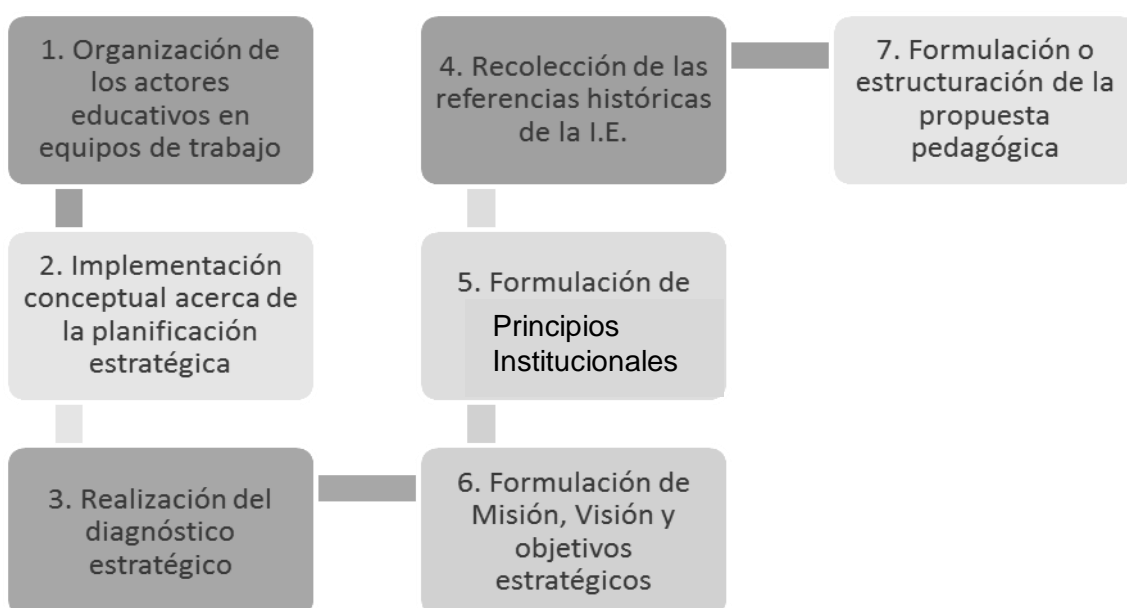


Gráfico N° 7. Pasos de la Planificación Estratégica del PEI

En suma, la planificación estratégica del PEI es un proceso de previsión, selección y determinación de los componentes que constituyen una totalidad compleja o “un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares” (Morín, E. 1999). La planificación estratégica así puede ser considerada como totalidad o una unidad interna de todos los componentes organizacionales y estratégicos, donde cada uno de ellos cumple un rol específico dentro de un todo estructural y funcional que es la institución educativa.

Debe tenerse en cuenta que esta planificación debe ser un “sistema abierto”, es decir una estructura flexible y en permanente desarrollo que permita adecuaciones permanentes para ser susceptible de perfecciones y modificaciones de acuerdo a las necesidades de sus usuarios. Así como también debe ser imperativo que sea el producto de un trabajo del colectivo educativo, es decir debe ser participativo y democrático teniendo siempre presente el contexto o realidad educativo-social de la I.E.

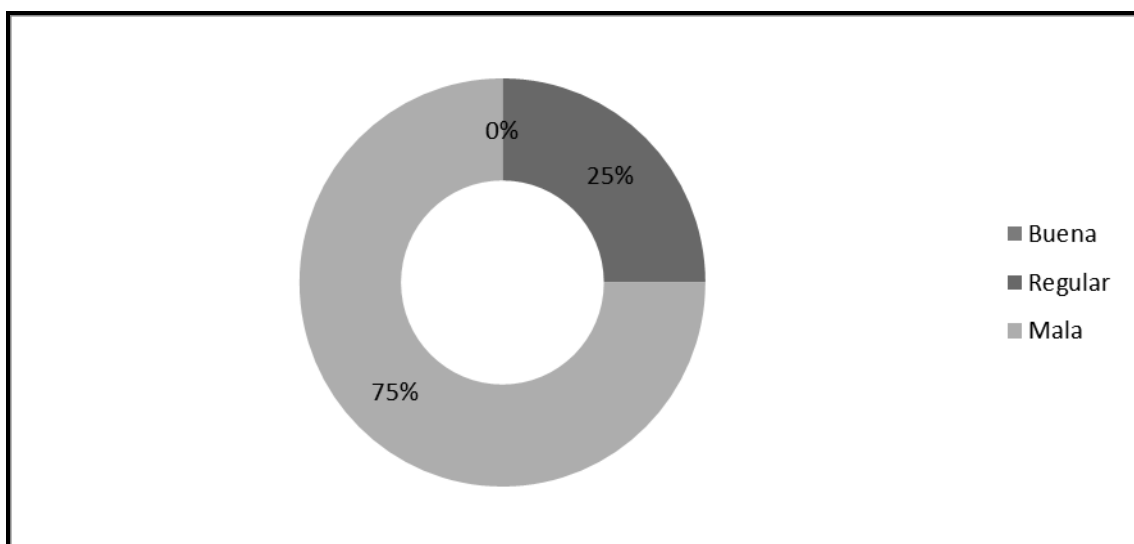
### **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS Y PROPUESTA**

### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

#### **A. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

**GRÁFICO Nº 1**  
**CALIDAD DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN EL TRABAJO**  
**DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**



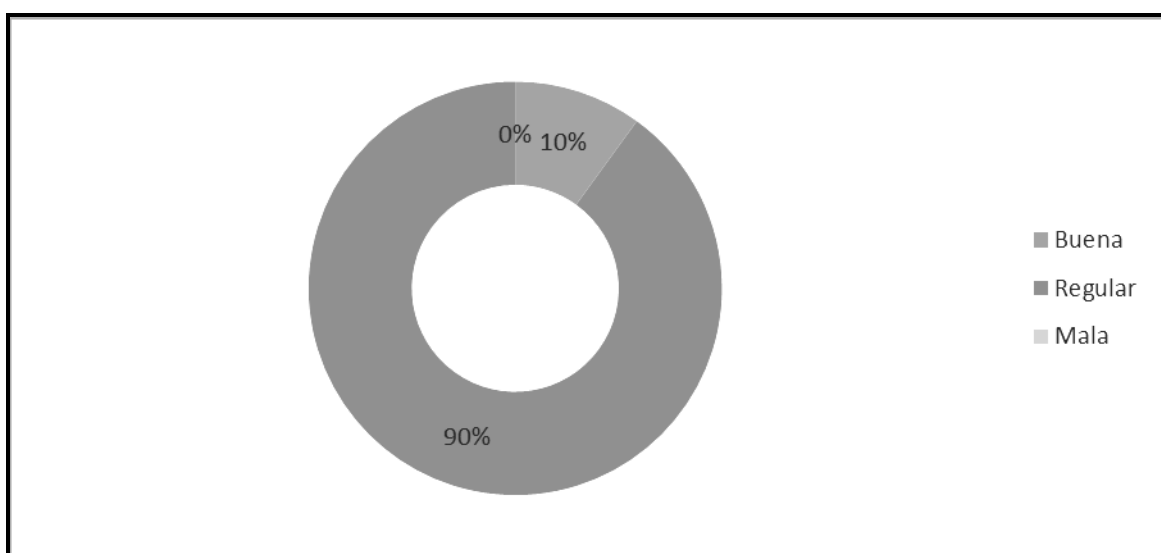
Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia".

Según los datos arrojados por el gráfico, el 75 % de los encuestados dice que la calidad de liderazgo de los directivos en el trabajo de planificación estratégica del PEI es mala, mientras que sólo el 25 % dice que esta calidad es regular, y nadie referencia que esta pueda ser buena.

Esto demuestra que hay una idea generalizada negativa acerca de la calidad de liderazgo directivo en este tema.

Lo que puede mostrar una deficiencia en el liderazgo gerencial para desarrollar el proceso de construcción/revisión del PEI en la IE., que como sabemos es indispensable para sacar adelante un proceso colectivo que es complejo y requiere un elemento aglutinador de los diferentes intereses, personas, sectores y necesidades. Vale la pena hacer notar que la calificación más alta es la más negativa por lo que realmente se identifica una de las principales debilidades para ser superadas en la IE y sacar a delante un buen proceso de planificación del PEI.

**GRÁFICO Nº 2**  
**METODOLOGÍA EN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EDUCATIVO CON**  
**FINES DE ELABORACIÓN DEL PEI**

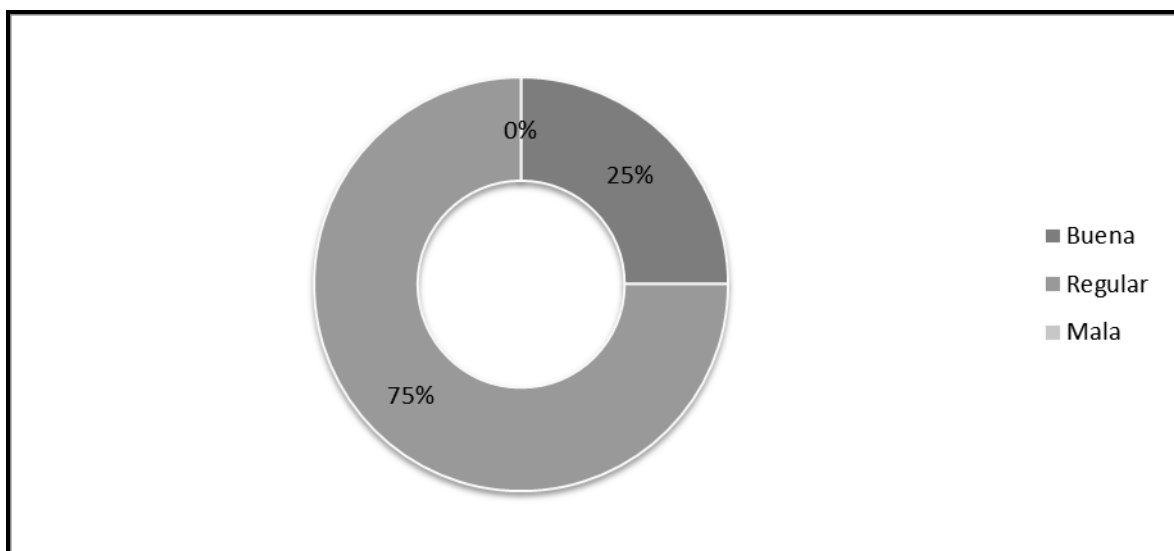


Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia".

De acuerdo a los datos visualizados en el gráfico anterior se tiene que el 90 % de los encuestados dicen que la metodología en diagnóstico situacional educativo con fines de elaboración del PEI que ellos mismos tienen es regular, mientras que un 10 % dicen que es buena y nadie dice que sea mala.

Por tanto, aunque hay un porcentaje que dice tener un nivel bueno de metodología, la mayoría de los encuestados dicen que tiene una metodología intermedia o regular. Esto demuestra que hay una deficiencia o problema a mejorar en cuanto a la metodología básica de diagnóstico situacional que todos los docentes deben tener en la IE, siendo que el diagnóstico situacional es el primer paso decisivo para identificar los asuntos que deben ser prioritarios en la planificación del PEI. Hay aquí un porcentaje pequeño pero muy positivo de docentes que dicen tener un buen manejo de metodología en el tema, pero esto no quiere decir que en realidad los tengan y por ello, estos resultados se deben contrastar con la prueba de conocimientos aplicada en este trabajo.

**GRÁFICO Nº 3**  
**CONOCIMIENTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES SOBRE EL PEI**

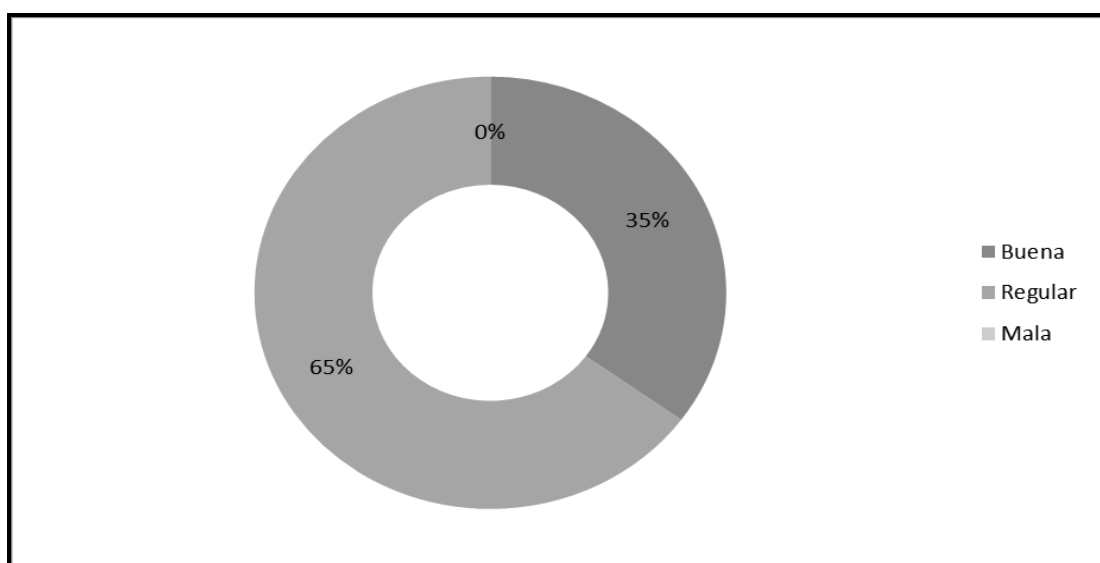


Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia".

En cuanto al tema de conocimientos teórico conceptuales sobre el PEI, el 75 % de los encuestados dicen tener un nivel regular de manejo y un 25 % dicen tener un buen nivel de manejo teórico-conceptual al respecto. Nadie dice tener un mal manejo teórico-conceptual del tema del PEI.

Aunque las cifras se asimilan a las de la tabla anterior en cuanto a que la mayoría de personas dice tener un manejo regular del tema, aumenta el número de personas que dice tener un buen manejo teórico-conceptual, lo cual nos da en buena medida, una idea positiva que demostraría que en cuanto a conocimientos teóricos puede haber un mejor panorama institucional. Sin embargo, no sobra decir que, como en el caso anterior es indispensable ahondar en la realidad de este manejo conceptual para verificar a través de pruebas y procesos pedagógicos, si realmente el cuerpo docente cuenta con el manejo teórico adecuado para llevar a cabo estos procesos tan delicados y vitales en la institución como se trata del diseño adecuado del PEI.

**GRÁFICO Nº 4**  
**COMPETENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE**  
**ELABORACIÓN DEL PEI**

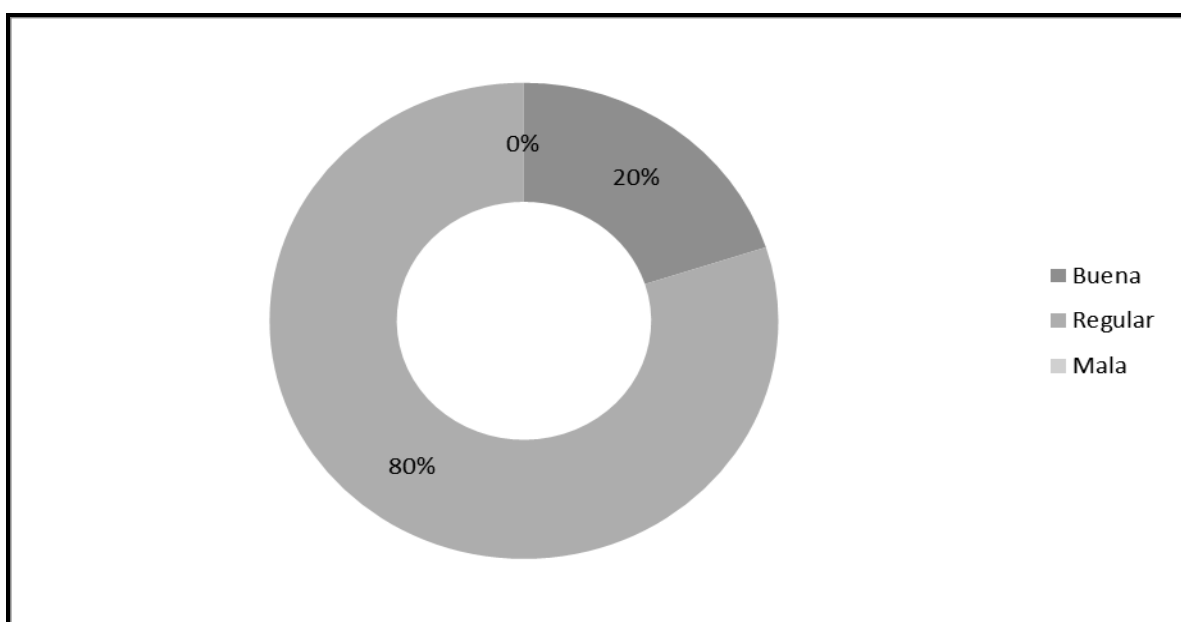


Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: “República de Francia”.

Este gráfico nos indica que un 65 % de las personas encuestadas dicen tener una regular competencia en la planificación estratégica de la elaboración del PEI y un 35 % dice que tiene una buena competencia en este aspecto específico de la planificación estratégica. Nadie de los encuestados dice tener una mala competencia en este sentido.

Nuevamente se evidencia con claridad la precaria situación de los docentes en el tema de la planificación estratégica del PEI. Este, puede ser uno de los puntos más problemáticos que hemos encontrado ya que los conocimientos metodológicos y teóricos sobre la planificación estratégica son fundamentales para comprender el proceso adecuado de elaboración o reelaboración del PEI en cualquier institución educativa. Por lo cual se hace imprescindible realizar los procesos pedagógicos adecuados en el tema con la totalidad del cuerpo docente.

**GRÁFICO Nº 5**  
**AUTOEVALUACIÓN EN CUANTO A LA ELABORACIÓN DE LA**  
**PROPUESTA PEDAGÓGICA DEL PEI**



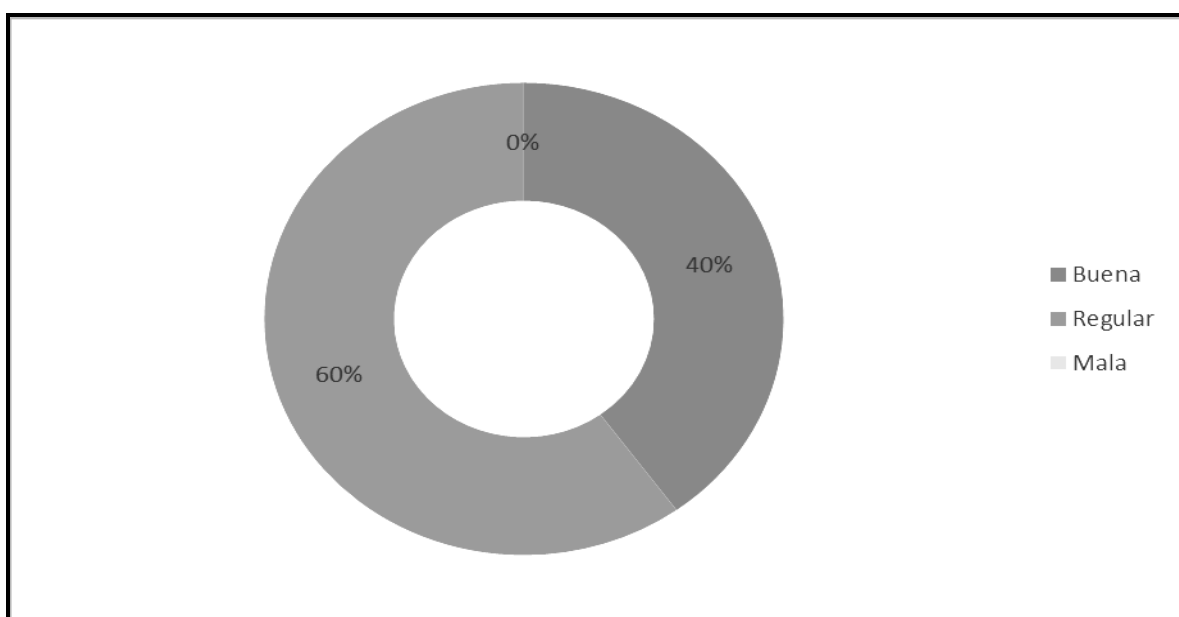
Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia".

El anterior gráfico muestra que el 80 % de los encuestados dicen tener una regular autoevaluación en cuanto a la elaboración de la propuesta pedagógica del PEI. Además un 20 % se autoevalúa con la categoría regular, mientras que ninguna persona se autocalifica con la categoría mala.

Esta cifra es muy diciente en cuanto a la enorme necesidad de fortalecer el proceso de vinculación del personal docente en la elaboración del PEI, y mucho más importante, con la elaboración de la propuesta pedagógica del mismo, ya que es aquí se está pecando de omisión de los conocimientos, experiencias y propuestas que puede hacer el principal sector pedagógico de la IE como son los docentes. En otras palabras, son los docentes los que más pueden realizar aportes enriquecedores en la formulación de una propuesta pedagógica estructural como es la del PEI, y el que no participen a su máxima potencialidad hace que la propuesta resultante sea débil o inútil.

#### **GRÁFICO Nº 6**

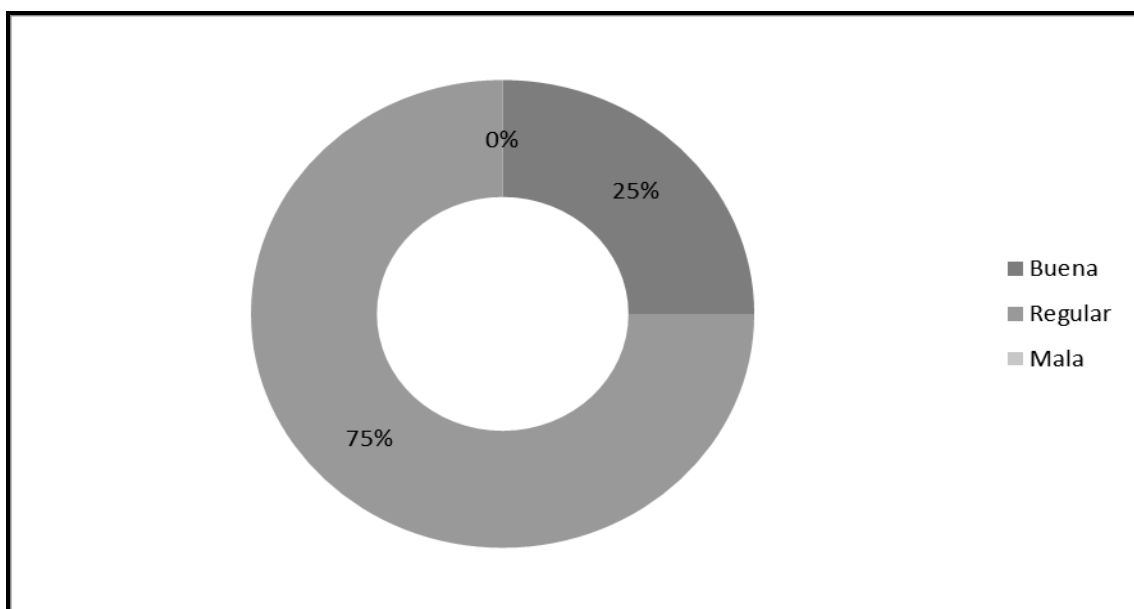
#### **AUTOEVALUACIÓN EN CUANTO A LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL PEI**



Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia". En cuanto a la autoevaluación docente en el tema de elaboración de la propuesta de gestión educativa del PEI, las cifras que se ven en el gráfico nos demuestran que hay un aumento positivo de esta autopercepción. El 60 % de encuestados dice que esta autoevaluación es regular y un 40 % dice que es buena. Nadie dice que es mala.

Probablemente este aumento en las cifras denota que los docentes conocen más sobre el tema y han sido capaces de producir algunas propuestas de gestión educativa que han alimentado este proceso. Sin embargo, cabe anotar que sigue siendo muy preocupante que las cifras no demuestren una participación, conocimiento y capacidad universal, es decir, manejada por todos los docentes. Y habrá que evaluar con profundidad si en realidad esta autoevaluación refleja la realidad de participación docente a nivel institucional.

**GRÁFICO Nº 7**  
**PARTICIPACIÓN DEL COLECTIVO EDUCATIVO EN LA ELABORACIÓN**  
**DEL PEI**

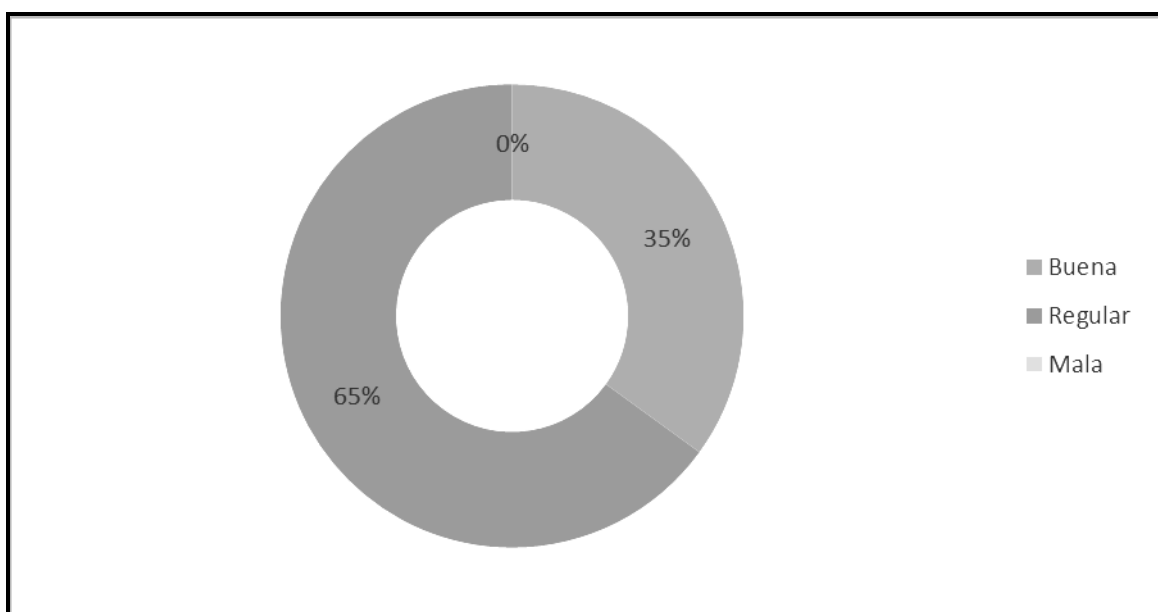


Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: “República de Francia”. La anterior gráfica nos muestra que el 75 % de los docentes encuestados dicen que es regular la participación del colectivo educativo en la elaboración del PEI de su institución. Por otro lado, el 25 % dice que es bueno este nivel de participación, mientras que nadie dice que este sea malo.

Las cifras nos cuentan que definitivamente hay una gran deficiencia en cuanto a participación plena, completa y activa del total del colectivo educativo en el proceso neural de elaboración del PEI.

Aquí hay un déficit preocupante que deja ver como esta construcción se está haciendo de manera parcializada e incompleta, lo cual está ayudando a dejar una herramienta prioritaria sesgada, y posiblemente, productora de más inconvenientes en el futuro no sólo para la institución sino para la educación misma que se brinda como servicio en la IE.

**GRÁFICO Nº 8**  
**DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA ELABORACIÓN DEL PEI**



Fuente: resultados de la encuesta aplicada a docentes de la I.E. 40042: "República de Francia".

En cuanto a la división del trabajo en la I.E. las estadísticas están mostrando que el 65 % de encuestados docentes considera que esta es regular, mientras que el 35 % dice que es buena y nadie dice que sea mala.

Nuevamente, observamos aquí una dificultad frente a la adecuada división del trabajo de los y las involucradas en la tarea de elaboración del PEI, lo que puede significar una recarga laboral en ciertos actores educativos y una falta de participación activa de otros.

El equilibrio y buena repartición de las tareas de este proceso entre todos los responsables del mismo, permiten un adecuado y más eficiente logro de resultados, pero cuanto esta distribución se realiza de forma inadecuada los resultados pueden ser desastrosos, no sólo porque no se hace con un compromiso e interés fidedigno de parte de quienes sienten recarga sino porque se limitan los aportes e ideas de aquellos que no participan realmente asumiendo responsabilidades específicas. Todo esto en últimas, no legitima el proceso y desperdicia tiempo, recursos y esfuerzos valiosos de la institución.

## **B. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTO APLICADO AL COLECTIVO INSTITUCIONAL**

10	12	13	14	08	11	10	13	09	10
13	14	15	08						

Fuente: prueba de conocimientos aplicada al colectivo institucional.

### **PROCEDIMIENTO:**

Suma total: 160

Operación:  $\frac{160}{14} = 11.4$

14

Resultado: 11.05

Promedio Global: **11.4**

Interpretación: La suma total arroja 160 puntos que se han obtenido en la prueba. Este producto dividido entre la cantidad del colectivo docente que son 14, resulta en una nota promedio de 11.4, lo cual significa un bajo nivel de conocimiento básico del colectivo institucional acerca de la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional. Con este referente empírico queda demostrado, una vez más, que existen dificultades de planificación estratégica en la IE, por lo cual apostamos por proponer una respuesta alternativa para contribuir en la solución oportuna de esta problemática.

### 3.2. MODELO TEÓRICO:

PROGRAMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA I.E. 40042: “REPÚBLICA DE FRANCIA” AREQUIPA-2012.

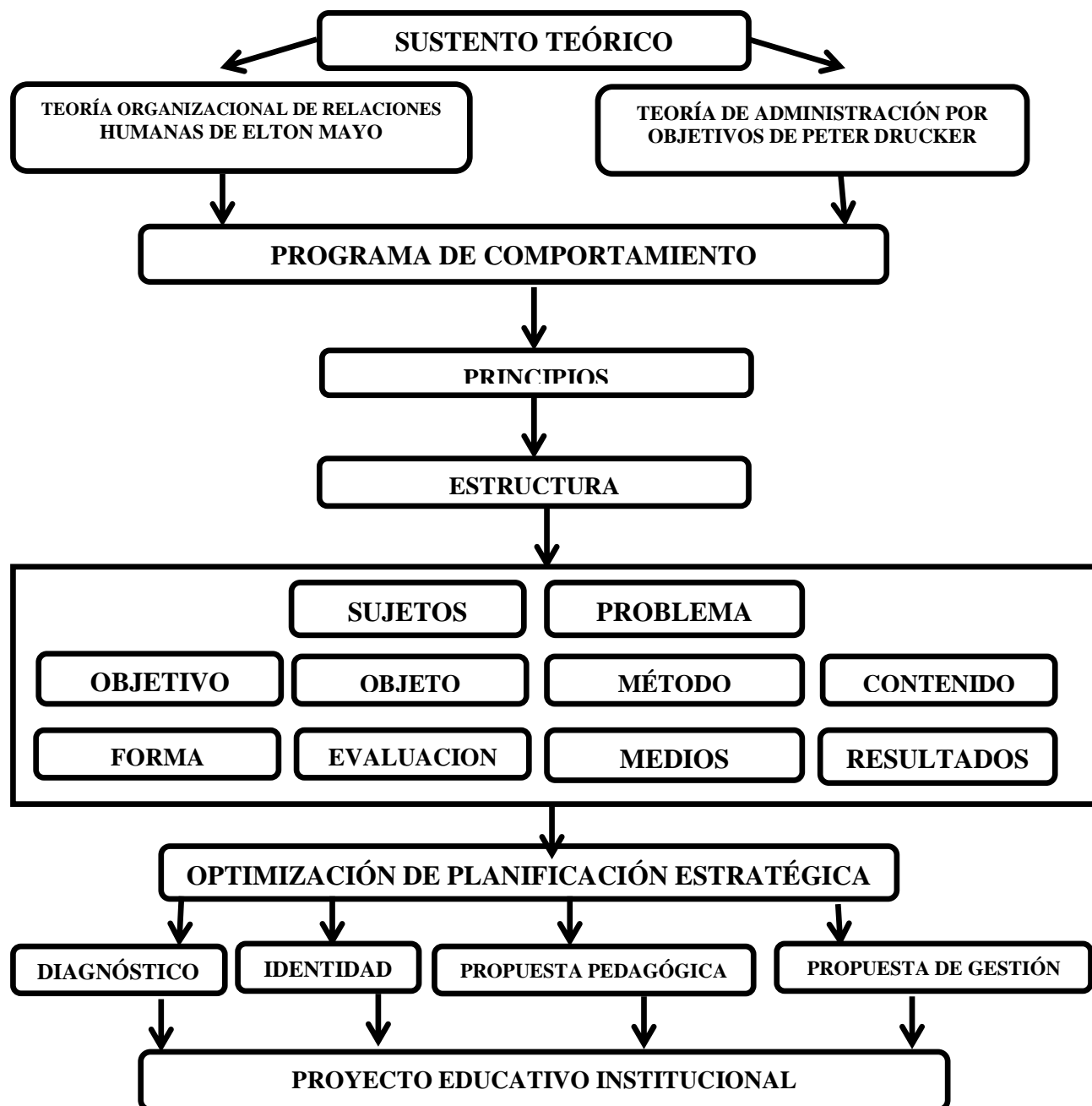


Gráfico N° 8. Modelo teórico.

### **3.3. PROPUESTA**

#### **3.3.1. PRESENTACIÓN**

La presente propuesta de Programa de Comportamiento Organizacional de Elton mayo, surge por necesidad de contribuir en el mejoramiento de la Planeación Estratégica del colectivo educativo de la I.E. No.40042 “República de Francia” de la ciudad de Arequipa, por otro lado tiene como propósito optimizar el planeamiento estratégico para la construcción del Proyecto Educativo institucional – PEI de la I.E. indicada, teniendo en cuenta que todo establecimiento educativo contemporáneo tiene que contar con dicho documento directriz y conducente a mejorar la calidad de gestión educativa, por tanto la calidad pedagógica y de aprendizaje de los estudiantes.

Esta propuesta está inspirada por los aportes de la teoría organizacional de Elton Mayo y en la administración organizacional o por objetivos de Peter Drucker.

El programa del comportamiento propuesto en este trabajo será considerado como un todo complejo, sistémico, funcional e integrado por una serie de componentes o elementos específicos, cada uno cumpliendo una función o rol específico para el mantenimiento del orden estructural de toda la propuesta. La conexión e interacción entre los componentes es permanente y su objetivo es el logro de las intenciones propuestas mediante el uso de estrategias y medios apropiados.

Por un lado, la propuesta está integrada por un sistema de principios y estrategias metodológicas para su concreción práctica. De otro lado, ésta se configura a partir de un soporte conceptual y metodológico. Por último, los beneficiarios directos de esta propuesta será la totalidad de la comunidad educativa.

### 3.3.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo óptimo de una I.E. está condicionado por múltiples factores endógenos y exógenos a ella, de los cuales la planificación estratégica es un factor interno de la I.E. y uno de los más importantes a nivel de gestión educativa. La planificación estratégica es uno de los factores de importancia significativa para el mejoramiento de la calidad educativa, teniendo en cuenta que “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen y procesan información pertinente del ámbito interno y externo con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, con el objeto de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Herrera y Dionisio, 2014). En este caso, la planificación estratégica está centrada en las estrategias de construcción del PEI.

Ahora, ¿cuál es la importancia de esta propuesta? Precisamente creemos es el programa de comportamiento organizacional que se constituye como una respuesta acertada al problema concretado en las dificultades del colectivo educativo en cuanto a la cultura de planificación estratégica para la elaboración del PEI, a sabiendas que el programa de comportamiento organizacional y su fundamentación, el modelo teórico, constituyen un aporte teórico-metodológico significativo. Creemos que es un grano de arena en el campo de la ciencia de la gestión educativa y un beneficio significativo al colectivo educativo, que en alguna medida aporta al mejoramiento de la calidad de la función institucional.

Concretamente se busca aportar al subsistema de administración de recursos humanos que está dentro del sistema global (la escuela) y constituye un componente sumamente importante para el desempeño de sus integrantes en donde el proceso y los resultados educativos dependen de sus acciones eficientes y eficaces gracias a la concreción de un modelo teórico y su propuesta resolutoria. Creemos que esta es la razón última por la que se justifica cualquier propuesta investigativa: ser original y aportativa.

### **3.3.3. OBJETIVOS**

La presente propuesta persigue tres objetivos precisos a saber:

- 1) Sistematizar la fundamentación teórica y conceptual de la propuesta.
- 2) Presentar los principios del programa de comportamiento organizacional para la planificación estratégica.
- 3) Estructurar el programa del comportamiento organizacional y estrategias de su operacionalización.

### **3.3.4. FUNDAMENTACIÓN**

#### **- Teoría de las relaciones humanas:**

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo otorga mayor importancia a la persona, al hacer de su conducta el punto focal de la acción administrativa. Esta teoría llegaba a decir que eran importantes los aspectos de tipo afectivo y social de los trabajadores para el éxito empresarial; que la productividad no sólo se relaciona con los incentivos, así como supervisión adecuada e incentivar la solidaridad y la cohesión mejora el desempeño del individuo en su trabajo.

Los principios gerenciales de a teoría deben ser la consideración de que: a) el buen nivel de producción es resultante de la integración social; b) existe un comportamiento social de los trabajadores no solo individuos aislados; c) las recompensas y sanciones sociales son secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador; d) la comprensión de las relaciones entre empleados permite obtener mejores resultados de los empleados; e) es importante que el contenido del cargo no caiga en simpleza o monotonía; f) los aspectos emocionales son prioritarios.

Esta teoría se centra en el logro de mayor flujo de comunicación, mayor participación en la toma de decisiones y confianza de todos los miembros de la organización logrando la identidad en los trabajadores. Esta teoría se basa en el pensar y sentir (inteligencia emocional) del empleado pues las personas no solamente trabajan para la empresa sino que más bien son la empresa. Por lo tanto el centro de esta administración es la “creación y desarrollo de mecanismos de coordinación” y un adecuado liderazgo gerencial

#### **- Teoría de la administración por objetivos:**

La Administración por Objetivos o APO de Peter Drucker, es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio que dice que para alcanzar resultados, la organización necesita definir claramente a dónde pretende llegar. De esta manera se centró en los objetivos comunes de la empresa en su totalidad, facilitando direccionar la empresa en su totalidad pero por partes o áreas interconectadas siendo autónomas.

Es un sistema estilo piramidal que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente, donde los empleados y sus superiores establecen mancomunadamente objetivos de desempeño, especifican las metas para lograr el objetivo de una manera tangible; participar en la toma de decisiones; delimitar plazos explícitos para cada objetivo; y retroalimentar el desempeño para ponderar y corregir sus propias acciones.

Los objetivos deben tener estas características: equilibrio entre los objetivos de los empleados y metas de la empresa, sin embargo; deben ser las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados; deben ser claros, sencillos y específicos; deben ser cuantificables, medibles, evaluables; no deben limitar la libertad para escoger los métodos; deben ser difíciles pero alcanzables; y, pueden diseñarse por origen y tiempo; jerarquía y función; objetivos del puesto, o relación con el desarrollo personal.

Este modelo es completamente cíclico ya que los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos. De otro lado, para asegurar que los objetivos sean realistas, esta administración exige un modelo de gerentes más eficaces y creativos que piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán.

### **3.3.5. PROGRAMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La ciencia siempre define los conceptos en cumplimiento de esta premisa es necesario definir los términos. En este caso “el programa viene del griego *programa*, que significa aviso público y éste del verbo *prographeien*, anunciar por escrito.

Término que hace referencia a una constelación o conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí (...) todos ellos como parte de las acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos del plan dentro de un periodo determinado (...) el conjunto de principios, orientaciones, tareas, objetivos y soluciones concretas que se propone realizar” (Ander-Egg, 1988).

A partir de este anuncio podemos afirmar que el programa es una totalidad estructural funcional de componentes relacionados y conectados que se origina en un problema a solucionar, por tal razón el programa tiene el objetivo capital de alcanzar un propósito adoptando un estilo o comportamiento propio, en este sentido se concibe “el comportamiento como acción y reacción que una persona o colectivo manifiestan con respecto al ambiente. A veces implica la valoración subjetiva de una conducta” (Merani, 1979). Vale decir que el comportamiento es la respuesta de las personas ante un estímulo ante un hecho o problema. Es decir es una forma de manifestación en el proceso de relación entre el sujeto y el objeto-problema.

En este caso, el comportamiento del investigador ante la presencia de la situación problemática concretado en las dificultades del colectivo educativo en el trabajo de planificación estratégica de construcción del Proyecto Educativo Institucional.

El comportamiento como respuesta tiene que llegar a ser sistemático, metodológico y más que todo, organizacional.

Ahora veamos qué se entiende por el concepto de organización: “procede de un hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, en la medida que varias personas coordinan esfuerzos terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente” (La Torre, 2001).

La organización puede encontrarse en los campos sociales, formales e informales. En nuestro caso, se refiere a una organización socioeducativa institucional o formal con un objetivo precisado a lograrse en cooperación de todos los integrantes de la organización que hacen esfuerzo para el logro de una causa común: la planificación estratégica del PEI.

El logro de los objetivos depende también de una buena selección y aplicación de los medios necesarios. En este sentido el programa propuesto es una organización adrede con el fin de mejorar la calidad de planificación estratégica.

En buena cuenta, la organización se constituye en unidades sociales (agrupamientos humanos) deliberadamente hechas o reconstituidas para alcanzar fines específicos, porque se persiguen metas humanas. En suma, “una organización es una coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la decisión de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (La Torre, 2001).

### 3.3.6. COMPONENTES DEL PROGRAMA

Después del deslinde terminológico pasamos a intentar definir las variables del programa del comportamiento organizacional que es un corpus complejo, sistémico, holístico y funcional, constituido por una serie de componentes en conexión e interdependientes que forman la totalidad diferenciada, donde cada cual es único y diferente pero, a la vez, guardan unidad y tienen aspectos comunes ya que su fin es el logro de metas globales establecidas. En caso concreto, se trata de lograr el mejoramiento de la cultura de planificación estratégica en la I.E. indicada.

Los componentes del programa son:

- A) SUJETOS:** (colectivo pedagógico, directivos y administrativos) que son protagonistas del programa, quienes, a pesar de tener diferencias persiguen una causa común de elevar la capacidad requerida en el trabajo de planificación estratégica.
- B) PROBLEMA:** Responde a la pregunta del porqué de la estructuración del programa organizacional. Es decir, el problema es el punto de partida de esta propuesta, dicha problemática está configurada en las dificultades de los sujetos de la I.E. en cuanto a la planificación estratégica. Al margen de esta situación no tendría sentido la presente propuesta.
- C) OBJETO:** responde a la pregunta del qué. Precisamente está referido al proceso de gestión institucional, teniendo como área de acción el proceso de planificación estratégica. El objeto es el portador del problema. Vale decir que es la totalidad o unidad interna del mismo. En este sentido el objeto es la parte de la realidad socio-educativa y de gestión abstraída para su análisis e intervención en este trabajo con fines de análisis crítico propositivo.

**D) CONTENIDO:** es otro componente que refleja los aspectos cognitivos, valorativos y de capacidades que deben ser apropiados por los sujetos de la I.E. Estos son aspectos de aprendizaje especializado de los agentes educativos y administrativos.

**E) OBJETIVOS:** responde a la pregunta del para qué se investiga. Se investiga precisamente para resolver el problema mediante el Modelo de Programa de Comportamiento Organizacional, basado en las teorías de Peter Drucker y Elton Mayo, y en los principios propuestos.

El objetivo es considerado como el rector del proceso, dirigido al logro del propósito previamente establecido. En este sentido se tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de planificación estratégica del PEI.

**F) MÉTODO:** responde a la pregunta del cómo organizar y dirigir la propuesta para el logro de los objetivos. Es el componente operador o dinamizador del programa. El método está estructurado en las competencias, estrategias, procedimientos y técnicas a utilizarse.

**G) MEDIOS:** se constituyen por los medios materiales que son facilitadores del desarrollo del programa. Pueden ser medios impresos, audiovisuales, tecnológicos, salidas pedagógicas, etc. que sean indispensables para la optimización del programa organizacional de planificación estratégica.

**H) FORMA:** representa las diversas formas y estilos de organización de trabajo, división del trabajo, equipos, comisiones, comités, etc. Así mismo, comprende el escenario y tiempo a utilizarse. Es decir, el aspecto crono tópico o condiciones espacio-temporales para el desarrollo adecuado de la propuesta programática.

- I) **EVALUACIÓN:** implica la regulación del proceso y resultados de las acciones programadas con el fin de valoración de los aspectos positivos y negativos del desarrollo del programa cuyo fin apuesta por el mejoramiento del proceso y resultados educativos. La valoración del proceso y de resultados, se determina con el uso de instrumentos que van a medir los indicadores de logros.
- J) **RESULTADOS:** este componente del programa está representado por la obtención de los productos establecidos por el desarrollo del programa, y que son perceptibles, observables, medibles y cuantificables, esto es en los tres aspectos cognitivos, capacitivos y valorativos del personal.

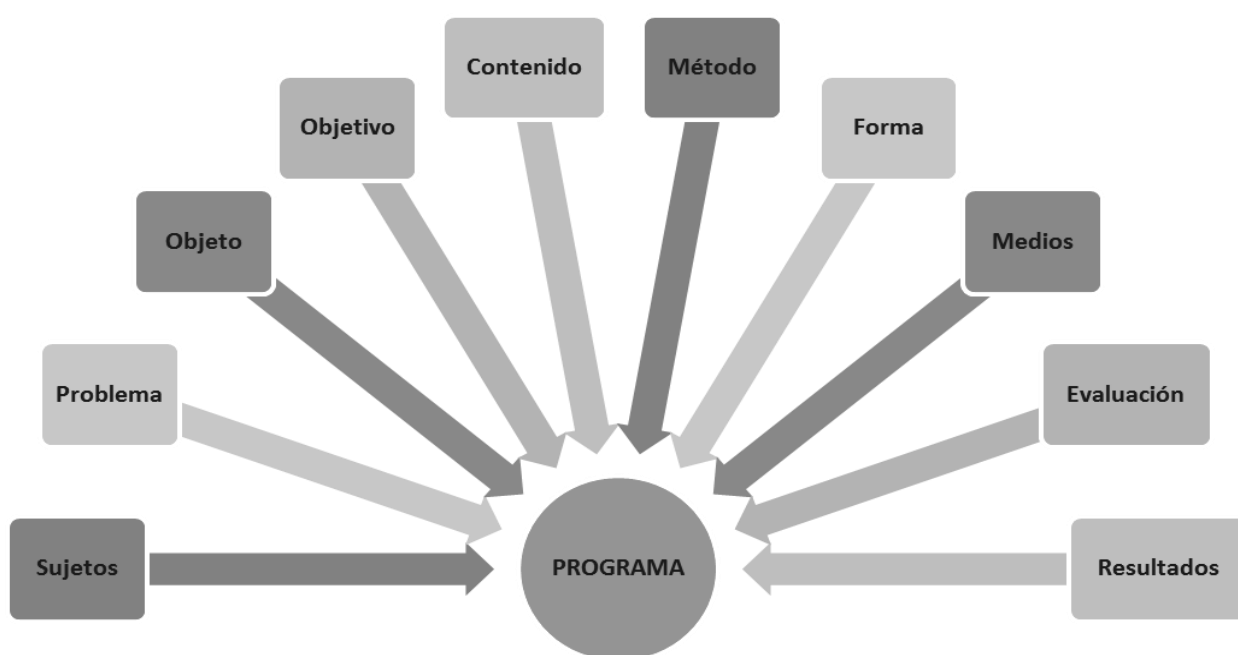


Gráfico N° 9. Componentes del programa.

### 3.3.7. PRINCIPIOS DEL PROGRAMA

“Proviene del latín *principium* (fundamento, inicio). Es punto de partida, idea rectora, regla fundamental de conducta” (Rosental, 1973). El presente modelo de programa de comportamiento organizacional se sustenta en los siguientes principios, a saber:

- A. PROPÓSITO:** Está referido a la finalidad u objetivo del programa, quiere decir que no está vacío, sin horizonte, sino que tiene propósito, busca alcanzar las metas precisas para satisfacer las necesidades de los afectados; prestar servicios eficientemente. En este caso, el propósito es mejorar el trabajo de planificación estratégica de la I.E. señalada.
- B. ESPECIALIZACIÓN:** este aspecto obedece al principio de la división de trabajo. No es una acción global de toda la institución, sino que está centrada o especificada en el abordaje de la problemática de planificación estratégica. A este aspecto corresponde el presente programa de comportamiento organizacional, aunque directa o indirectamente está relacionado con toda la organización de la I.E. tenemos que tener en cuenta que la planificación estratégica es un subsistema de un sistema mayor.
- C. FLEXIBILIDAD:** un programa no es absolutamente cerrado, más al contrario debe ser abierto ya que es sistémico en donde su naturaleza es la de un continuo de entrada (desde el exterior) y salida (desde el interior), es decir, permite cambios que corresponden a fallas internas o llamados externos. En buena cuenta no es una propuesta determinista, fija, estática ya que está supeditada al principio de indeterminismo (casualidades). Es así que este sistema abierto es corregible, rectificable, perfeccionarle para su aplicación y su enriquecimiento.

- D. AUTORIDAD:** el programa organizacional no implica una homogeneidad e igualdad plana de los sujetos ya que siempre al interior de cualquier grupo existe la diferencia y la autoridad está dada por el nivel de capacidad de liderazgo de directivos y jefaturas de grupos que logran mayor jerarquía debido a sus conocimientos, habilidades, experiencias y modos de relacionamiento efectivos con sus equipos, en donde han sido admitidos como tales.

Ellos además poseen mayores responsabilidades en la organización, conducción y sistematización de procesos, lo cual no los debe llevar a la anomalía del autoritarismo o del democratísimo extremo, ya que ambos son altamente perjudiciales. En este sentido, la autoridad se da en términos de liderazgo adecuado en cuanto a manejo de conocimientos y práctica de valores institucionales.

- E. COORDINACIÓN:** el programa organizacional es una totalidad subsistencia donde los directivos coordinan con los subalternos permanentemente para llevar adelante las acciones de trabajo. Asimismo los jefes de grupos, subgrupos, comisiones de todo trabajo de planeación coordinan entre ellos para el desarrollo, seguimiento y evaluación de las acciones. No se trata de obrar aisladamente sino a través de diversas formas y escenarios de comunicación y de niveles de interpretación y creación. No se trata de que cada quien haga lo que quiera, sino todo lo contrario, su hacer depende las acciones de otros y otros dependerán de su accionar. Esto nos lleva a un lugar de máxima ordenación y maximización de recursos materiales y humanos, así como a aumentar la iniciativa, compromiso y creatividad del personal.

- F. RESPONSABILIDAD:** Es una actitud ética respaldada por la laboriosidad o amor al trabajo y a la institución. Se refleja en el cumplimiento de las tareas de los agentes educativos que aportan al logro de las metas que se deben alcanzar en conjunto.

Implica el cumplimiento de obligaciones sin dudas, murmuraciones, inconformidades y en el máximo de calidad, puntualidad y creatividad. El incumplimiento del saber-hacer de las tareas conduce al empobrecimiento del trabajo.

En este caso, el trabajo de planificación estratégica se debilita y cada miembro del grupo (directivos, comisiones) debe hacer el esfuerzo de cumplir con eficiencia y eficacia con las actividades programadas para evitar retrasos o erros graves en la planeación.

- G. ORDEN:** significa la integración, cohesión del colectivo educativo en torno a los objetivos y contenidos comunes. Implica la unidad, armonía, comunicación y cooperación de todos los agentes educativos, de tal modo que se evitarán el caos, desorden o anarquía en la organización. Frente al desorden se puede hacer frente desde el reordenamiento periódico mediante la crítica constructiva, la autocrítica, la autoevaluación, evaluación, el diálogo poli lógico, incluso a través del monólogo.
- H. HOLOGRAMÁTICO:** consideramos que el programa es una totalidad constituida por componentes o partes; se parte de que no hay un todo sin las partes y al contrario, no hay partes sin el todo, ya que son interdependientes y complementarias. Esto nace de la teoría sistémica de Morín (2002), quien afirma que “cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado en cada organización compleja, no sólo la parte está en el todo, sino también el todo está en la parte. Por ejemplo, cada uno de nosotros, como individuos, llevamos en nosotros la presencia de la sociedad de la que formamos parte, la sociedad está presente en nosotros por medio del lenguaje, la cultura, sus reglamentos, normas, etc.”

Esto aplicado a la planeación estratégica, resulta en que si cada uno de los integrantes del proceso maneja un adecuado conocimiento, actitud y valoración de los objetivos y contenidos del tema, esto se verá reflejado positivamente en un exitoso proceso, así como resultado también el proceso se reflejará en el mejoramiento individual de cada participante, sin importar su lugar o nivel de aportación.

- I. **DIALÓGICO:** Si bien es cierto que el programa es una totalidad integrada por sus componentes y que estos guardan la integralidad, unidad, interdependencia y complementariedad entre ellos, esto no anula el principio de contrariedad, que es la forma natural en que las diferencias de las personas, grupos e intereses se ponen en diálogo. Lo dialógico es fuente de cambio, movimiento y desarrollo del objeto (programa), lo cual no niega la unidad o coherencia del mismo, pero esta es una unidad en la contrariedad dialógica, y la contrariedad dialógica siempre se da en la unidad. De tal manera el principio dialógico no significa necesariamente destrucción o desorden, al respecto Morín (2002) dice “el principio dialógico puede ser definido como la asociación compleja (complementaria, recurrente antagonista) de instancias necesarias, conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado”. En este sentido el principio dialógico implica el desarrollo de debates, discusiones argumentativas y propositivas de todos los actores educativos siempre con el objetivo claro del logro del bien común.
  
- J. **SISTÉMICO:** Conducente a relacionar el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo, y viceversa. Como sostienen Pascal (2002) “tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.

- K.** En este sentido el programa lo concebimos como una totalidad sistémica constituida por diversos componentes interrelacionados, interdependientes y con autonomía relativa donde cada componente o partes cumple una determinada función en el marco de la unidad o interacción. Razón por la cual no se puede conocer el todo sin conocer las partes.



Gráfico N° 10. Principios del programa

Los principios del programa organizacional son reglas y normas establecidas, probadas y validadas por la racionalidad científica que ya no requieren duda ni desconfianza y se recomienda que se apliquen en su totalidad. Así mismo, conforme al postulado de autonomía y dependencia, cada uno de ellos es relativamente libre de aplicación independiente, pero se debe recordar que cada uno depende de los demás por lo que no debe omitirse ninguno.

### **3.3.8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación implica aproximarse al futuro desde el presente, para configurar modelos a la medida de nuestras ideas y necesidades. Es el resultado de la acción de planificar para proveer y proyectar acciones futuras desde la dirección con miras a elegir cursos predeterminados de acción y lograr los objetivos previamente establecidos (en el caso del PEI los objetivos se desprenden de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) por ella. Sobre el caso Malagón (2003) dice “es un proceso metodológico, creativo, continuo, flexible y participativo mediante el cual la alta dirección y las fuerzas de poder obtienen información ágil, veraz y concreta sobre su cultura filosófica y valores, para la tarea de tomar decisiones sobre las innovaciones a corto, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos”. Esta es una definición genérica.

Ahora, qué se entiende por planificación educativa, según Herrera y Dionisio (2014) “la planificación educativa es un proceso de previsión, que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos, actividades y tareas en forma organizada y racional, que contribuya al logro de los objetivos, a partir de un diagnóstico preliminar y el empleo de recursos adecuados”. La planificación educativa, está referida a todo el sistema institucional. En nuestro trabajo está centrado en la planificación estratégica para la elaboración del PEI.

En este sentido, la planificación estratégica es un proceso dinámico y participativo que fomenta el desarrollo de las capacidades para la organización y para fijar los objetivos de forma conjunta, y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan tanto con relación a la realidad interna y externa de la IE, para lograr el objetivo.

La planificación estratégica debe ser entendida como un trabajo colectivo o participativo de los actores educativos, lo que requiere de respetar ciertas fases así como una metodología propia. Sin embargo no implica la existencia de recetas o métodos infalibles o mágicos pues cada contexto e institución es diferente y obedece a ritmos y lógicas propias, por lo que los presentes lineamientos deben ser tomados como una guía general que ha recogido principios teórico metodológicos sólidos para ser usados con creatividad y autonomía.

En este sentido, continuamos diciendo que la planificación estratégica pasa por diversas fases: definir misión y visión de la organización, establecer principios, objetivos y metas, entre otros pasos importantes. El PEI es el resultado de la planificación estratégica educativa.

Para Drucker (1984) “la planificación estratégica es el proceso continuo que consiste en adaptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales, sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las afectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

“La planificación estratégica presenta de manera efectiva la misión y visión institucional y los objetivos estratégicos” (Ministerio de Educación, 2000). La planificación estratégica (Herrera y Dionisio, 2014) “tiene un enfoque holístico, establece objetivos, previene, revela y aclara oportunidades y peligros futuros, facilita tomar decisiones, valora el desempeño, señala asuntos vitales determinantes, genera un sentido de participación y compromiso, impulsa el establecimiento de canales de comunicación, propicia la capacitación permanente del personal, promueve la evaluación integrada y continua”.

Definiendo el concepto de estrategia “significa actualmente la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado” (Rodríguez, 1985).

La planificación estratégica para la construcción del PEI es una tarea compleja que requiere reflexiones, sensibilización, concientización y toma de decisiones sobre la estructuración del plan de construcción del PEI. Dicho en otros términos, requiere de la estructuración de un programa organizacional con propósito definido, la implementación, desarrollo y evaluación correspondientes.

La planificación estratégica pasa por las siguientes fases:

- a) Estructuración del programa de comportamiento organizacional.
- b) Implementación del programa.
- c) Desarrollo del programa.
- d) Evaluación del programa.

El resultado debe configurarse en la concreción del PEI, que es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo enmarcado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y en el Proyecto Educativo Local (PEL). Orienta una gestión autónoma, participante, desarrolladora y transformadora de una Institución Educativa.

En este sentido el PEI es un instrumento de gestión educativa que permite el mejoramiento de la calidad educativa porque es participativo, descentralizado y diversificado en concordancia a la realidad concreta donde se desarrolla la acción transformadora.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) consta por los siguientes componentes estructurales y constituye una totalidad concreta compleja y sistémica.

### **I. Identidad (Ubicación, e identificación institucional)**

- 1.1 Síntesis histórica de la IE: (Breve referencia histórica de la Institución Educativa)
- 1.2 Visión (Sueño que se pretende alcanzar)
- 1.3 Principios y valores (Normas, reglas y comportamiento ético- moral) de la I.E.
- 1.4 Misión (Razón de ser de la I.E.)

### **II. Diagnóstico (Investigación interna y externa para determinar fortalezas y debilidades)**

- 2.1 Variable institucional pedagógica y administrativa
  - Ambiente interno (área pedagógica, área institucional/gestión, área administrativa)
  - Ámbito externo (situación socioeconómica local, ocupación, educación, situación ambiental)
- 2.2 Análisis cuantitativo: diseño estadístico
- 2.3 Análisis cualitativo: FODA, ISHIKAWA
- 2.4 Conclusiones
- 2.5 Objetivos estratégicos

### **III. Propuesta pedagógica (modelo pedagógico propio de la institución)**

- 3.1 Modelo educativo
- 3.2 Modelo curricular

3.3 Modelo de aprendizaje

3.4 Modelo didáctico

3.5 modelo de evaluación

#### **IV Propuesta de gestión (gestión educativa propia de la Institución)**

4.1 Proceso de gestión

4.2 Modelo organizacional

4.3 Clima institucional

4.4 Relaciones con la comunidad

#### **3.3.9. CONFIGURACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL**

El programa organizacional será configurado de la forma siguiente:

##### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. I.E.: N° 40042 “República de Francia”
- 1.2. Responsable: Los directivos
- 1.3. Actores: Colectivo educativo
- 1.4. Asunto: Planificación estratégica
- 1.5. Duración: Tres meses
- 1.6. Fecha: Enero 2016

##### **II. ESTRUCTURA**

- 2.1. Problema: Dificultades de los directivos y el colectivo educativo en la planificación estratégica para la construcción del Proyecto Educativo Institucional de la I.E. N° 40042 “República de Francia” de la ciudad de Arequipa.
- 2.2. Objeto: Proceso de gestión institucional.

### 2.3. Objetivos:

- Sensibilizar a los actores educativos con fines de planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional PEI
- Capacitar al colectivo educativo sobre la teoría y metodología de estrategias de planificación estratégica.
- Elaborar el plan de elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI
- Realizar el diagnóstico educativo situacional interno y externo de la IE para obtener datos informativos
- Dotar al colectivo educativo de las técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos
- Estructurar la identidad institucional

### 2.4. Contenido temático:

- Sensibilización y organización
- Teorías y metodología del programa organizacional para la planificación estratégica
- Plan de elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI
- Diagnóstico educativo situacional
- Técnicas de procesamiento de datos
- Propuesta pedagógica
- Propuesta de gestión educativa

### 2.5. Método estratégico:

- Estrategias motivacionales
- Estrategias organizacionales
- Estrategias cognitivas
- Estrategias argumentativas
- Estrategias propositivas
- Estrategias dialógicas
- Estrategias de discusión
- Estrategias participativas
- Estrategias de división del trabajo

2.6. Medios materiales

- Ambiente físico
- Mobiliario
- Pizarra
- Plumas
- Hojas
- Cuaderno de trabajo
- Material bibliográfico
- Material audiovisual

2.7. Evaluación:

- Heteroevaluación
- Autoevaluación
- Entrada y salida
- Instrumentos: pruebas, ficha de observación

### 3.3.10. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES

#### PRIMERA ACTIVIDAD

TEMA: Aspectos teórico-metodológicos sobre el modelo de programa de comportamiento organizacional para la planificación estratégica.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
Limitaciones del colectivo educativo sobre los aspectos teórico-metodológicos del programa de comportamiento organizacional para la planificación estratégica del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los aportes teórico-metodológicos de Elton mayo y Peter Drucker, del funcionalismo y del sistemismo.</li> <li>- Conocer los aspectos conceptuales del programa del comportamiento organizacional</li> <li>- Conocer elementos conceptuales de planificación estratégica de elaboración del PEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes de las teorías organizacionales de Elton Mayo, Peter Drucker, funcionalismo y sistemismo organizacional.</li> <li>- Conceptualización del programa estructura del programa de organización educativa</li> <li>- Planificación estratégica: importancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividades motivacionales</li> <li>- Realizar lectura de los materiales bibliográficos</li> <li>- Desarrollar debates sobre el tema</li> <li>- Argumentar las propuestas de solución</li> <li>- Definir conceptos claves</li> <li>- Sistematizar los conocimientos adquiridos</li> <li>- Exponer los resultados</li> <li>- Formular nuevas preguntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente físico</li> <li>- Materiales bibliográficos</li> <li>- Cuadernos de trabajo</li> <li>- Video de escucha de competencias</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Registros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Heteroevaluación</li> <li>- Fichas</li> </ul>

## SEGUNDA ACTIVIDAD

TEMA: Estructuración del Plan de elaboración del PEI.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
Dificultades de los docentes en la estructuración del Plan de elaboración del PEI	Diseñar la planificación estratégica de construcción del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptualización de planificación estratégica</li> <li>- Justificación de su importancia</li> <li>- Estructura de planificación estratégica</li> <li>- Características de planificación estratégica</li> <li>- Técnicas de planificación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar acciones de motivación y automotivación</li> <li>- Se organiza el trabajo en equipo</li> <li>- Leen materiales bibliográficos acerca de la cultura de planificación estratégica</li> <li>- Valorar la importancia de planificación estratégica</li> <li>- Identifican los componentes de la planificación</li> <li>- Los grupos diseñan el Plan de elaboración del PEI</li> <li>- Exponen y fundamentan los grupos</li> <li>- Diseñan un plan único de elaboración del PEI</li> <li>- Fundamentan el producto elaborado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> <li>- Material bibliográfico</li> <li>- Video-conferencia</li> <li>- Cuadernos de trabajo</li> <li>- Registro</li> <li>- Modelos de planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heteroevaluación</li> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Fichas de observación</li> </ul>

### TERCERA ACTIVIDAD

TEMA: Diagnóstico situacional educativo para el plan estratégico.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones del colectivo educativo en la investigación</li> <li>- Diagnostico educativo institucional como actividad previa para la planificación estratégica del PEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los elementos del plan de diagnóstico situacional educativo</li> <li>- Elaborar el plan de diagnóstico situacional educativo</li> <li>- Construir el instrumento de recolección de datos</li> <li>- Aplicar los instrumentos de recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico situacional educativo</li> <li>- Estructura</li> <li>- Importancia</li> <li>- Plan de diagnóstico</li> <li>- Componentes</li> <li>- Técnicas o instrumentos de la recolección de datos</li> <li>- Pasos de proceso de diagnóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades motivacionales</li> <li>- Se organiza el trabajo en equipo</li> <li>- Valora la importancia del diagnóstico</li> <li>- Identificar pasos metodológicos del diagnóstico</li> <li>- Elaborar el plan de diagnóstico</li> <li>- Construir los instrumentos de la recolección de datos</li> <li>- Aplicar los instrumentos</li> <li>- Sistematizar y organizar los datos recolectados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guías diagnosticas</li> <li>- Modelos físicos de diagnóstico</li> <li>- Separatas</li> <li>- Hojas</li> <li>- cuadernos de trabajo</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> </ul>	

## CUARTA ACTIVIDAD

TEMA: Identidad Institucional

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
Limitaciones del colectivo educativo en la planificación para la formulación de la identidad institucional del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer aspectos conceptuales de la identidad institucional</li> <li>- Planificar la estructuración de la identidad institucional del PEI</li> <li>- Formular visión, misión y valores de la IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Síntesis histórica de la IE</li> <li>- La misión</li> <li>- La visión</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Filosofía y valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades motivacionales intrínsecas y extrínsecas</li> <li>- Se organiza el trabajo en equipos</li> <li>- Estructurar breve referencia histórica de la IE</li> <li>- Dialogar y argumentar sobre la importancia de la identidad institucional</li> <li>- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos</li> <li>- Dialogar y aprobar</li> <li>- Seleccionar los valores éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separatas</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> <li>- Hojas</li> <li>- Video</li> <li>- Registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Heteroevaluación</li> </ul>

## QUINTA ACTIVIDAD

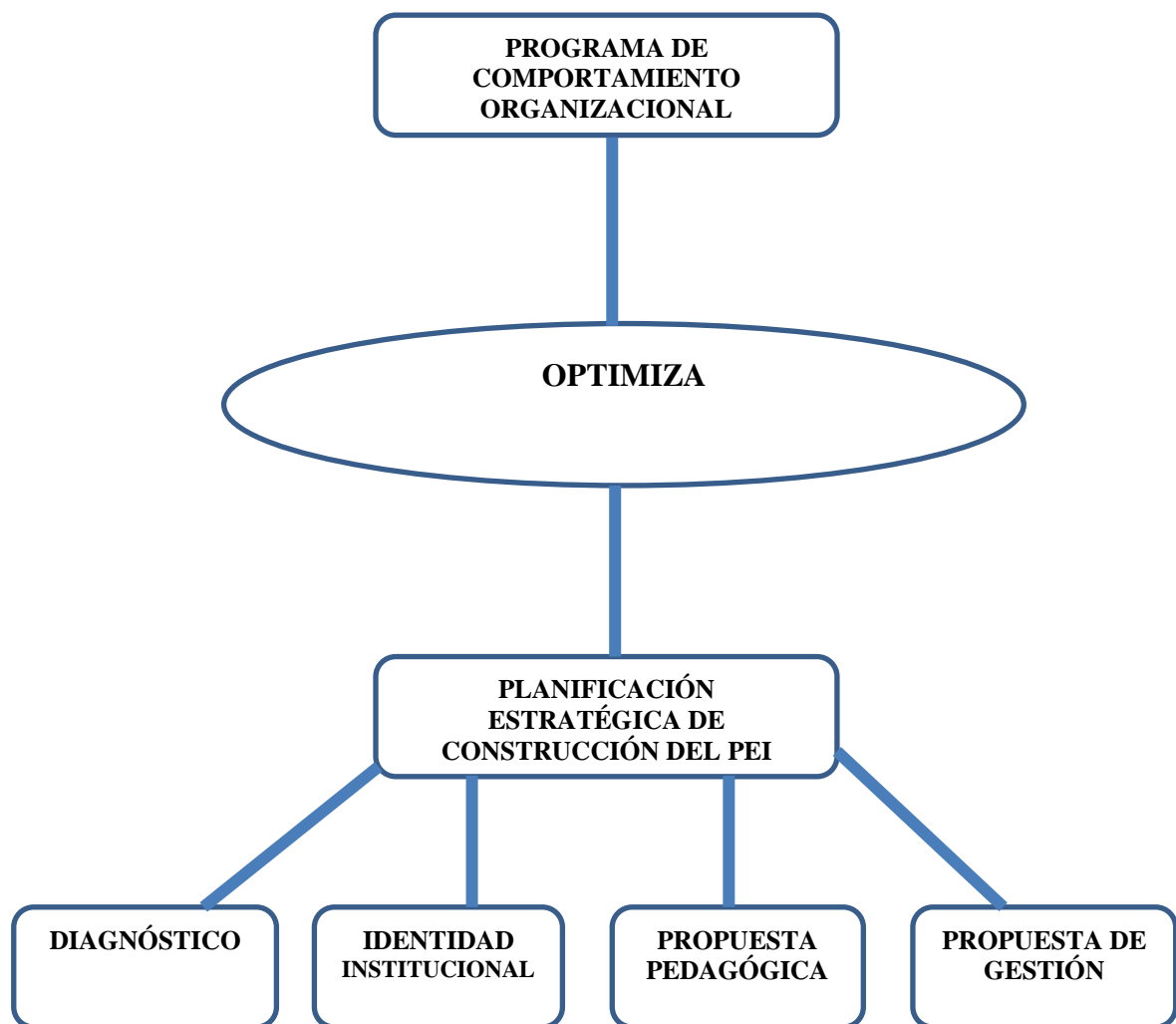
TEMA: Propuesta pedagógica.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
Limitaciones en el colectivo educativo en cuanto a lo teórico metodológico en la estructuración del plan de construcción de la propuesta pedagógica del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los aspectos conceptuales de la propuesta pedagógica</li> <li>- Planificar la estructuración de la propuesta pedagógica del PEI</li> <li>- Formular los modelos curricular, didáctico y evaluativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La propuesta pedagógica: importancia y enfoque</li> <li>- Plan de estructuración de la propuesta pedagógica</li> <li>- Modelo educativo</li> <li>- Modelo didáctico</li> <li>- Modelo curricular</li> <li>- Modelo evaluativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades motivacionales</li> <li>- Se organiza el trabajo en equipo</li> <li>- Se leen los materiales bibliográficos</li> <li>- Se estructura la propuesta pedagógica</li> <li>- Se dialoga y argumenta la construcción de la propuesta</li> <li>- Se estructura el modelo curricular, didáctico y evaluativo a partir de los enfoques seleccionados</li> <li>- Discusión en pleno y aprobación de la propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales bibliográficos</li> <li>- Video</li> <li>- Hojas</li> <li>- Cuadernos de trabajo</li> <li>- Plumones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Heteroevaluación</li> <li>- Fichas</li> </ul>

## SEXTA ACTIVIDAD

TEMA: Propuesta de gestión educativa.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVALUACIÓN
Limitaciones del colectivo educativo en el plano teórico-metodológico en la estructuración del plan de construcción de la propuesta de gestión educativa del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer elementos conceptuales de la propuesta de gestión educativa</li> <li>- Planificar la construcción de la propuesta de gestión educativa</li> <li>- Conocer procesos de gestión</li> <li>- Conocer el modelo organizacional</li> <li>- Conocer el clima institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La propuesta de gestión educativa: importancia y enfoque</li> <li>- Plan de estructuración de la propuesta de gestión</li> <li>- Proceso de gestión</li> <li>- Modelo organizacional</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Relaciones con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades motivacionales</li> <li>- Organizar trabajo en equipo e individual</li> <li>- Dialogar y argumentar sobre la estructura de gestión</li> <li>- Elaborar plan de elaboración de la propuesta de gestión</li> <li>- Discusión acerca del modelo organizacional</li> <li>- Dialogar sobre la importancia del clima institucional y las relaciones con la comunidad</li> <li>- Estructurar la síntesis del proyecto de gestión</li> <li>- Discutir y aprobar la propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales bibliográficos</li> <li>- Video</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> <li>- Hojas</li> <li>- Registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas</li> <li>- Heteroevaluación</li> <li>- Autoevaluación</li> </ul>



Fuente: Elaboración del autor

Gráfico N° 11. Modelo de Programa de Comportamiento Organizacional para la optimización de planificación estratégica para la construcción del PEI

### **3.3.11. LOGROS ESPERADOS**

- Todo el colectivo educativo se capacita y autocapacita constantemente en cuanto a los aspectos fundamentales de la planificación estratégica del Proyecto Educativo Institucional.
- Demuestran sus conocimientos teóricos y metodológicos a través del desarrollo de acciones prácticas.
- Todo el colectivo tienen motivación en participar de la planificación estratégica, lo que evidencia una amplia disposición y motivación por dicho trabajo.
- Existe una gran identidad institucional y conciencia de la importancia de la planificación estratégica.
- Se actualiza constantemente el PEI y se realizan sesiones de retroalimentación en la planificación estratégica.
- Se concreta los tiempos para la socialización continua de la planificación en concordancia con el desarrollo de las actividades y cumplimiento de objetivos.
- Todo el colectivo educativo conoce y comprende lo expuesto en la planificación estratégica.
- Existen liderazgo en el proceso de planificación estratégica.
- Se desarrollan diálogos críticos y constructivos en la planificación estratégica y retroalimentación del mismo.
- Se realiza con eficiencia y eficacia cada uno de los pasos en la construcción del PEI.
- Se realiza un correcto seguimiento y evaluación del PEI.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones arribadas de este trabajo están en concordancia con el problema, los objetivos y la hipótesis planteados en un principio. Estas son las conclusiones:

1. Según los resultados de la encuesta y evaluación de conocimientos, aplicados al colectivo educativo (directivos-docentes) de la Institución Educativa N° 40042, de la ciudad de Arequipa se obtiene resultados que refleja serias dificultades de carácter conceptuales, metodológicos y procedimentales en la construcción apropiada y coherente de planificación estratégica para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional – PEI (Instrumentos de gestión educativa)
2. El modelo teórico fundado en los aportes de las teorías de la administración como: la teoría de administración Organizacional de Relaciones Humanas de Elton Mayo y la teoría de la Administración Por Objetivos – (APO), de Peter Drucker, es una representación propositiva e idealizada que constituye nuestro aporte teórico-conceptual y practico en la búsqueda de una solución de la problemática planteada.
3. La propuesta del modelo teórico está condensada en el Programa de Comportamiento Organizacional, fundamentada, estructurada por principios, componentes categoriales o conceptuales, y un plan de actividades específicas, constituyen la respuesta operacional práctica para optimizar las capacidades en el colectivo pedagógico sobre la planificación del Proyecto Educativo Institucional PEI de la Institución Educativa N° 40042 del cercado de la ciudad de Arequipa.

## **RECOMENDACIONES**

1. En la ciudad de Arequipa, las Universidades e Institutos Superiores Pedagógicos, las ONG y otras instituciones educativas, frecuentemente organizan eventos de capacitación sobre planificación estratégica, razón por la cual se recomienda a los directivos y docentes, de dichas entidades, que participen, aporten y apliquen estos conocimientos y asistan a estos eventos.
2. Se recomienda al colectivo educativo (directivo y docente) de la I.E. 40042, incluso a otras instituciones educativas que presente similar situación, apliquen creativamente la presente propuesta de Programa de Comportamiento organizacional, para permitir el mejoramiento de la calidad de Planificación Estratégica del PEI.
3. Es importante que el modelo teórico y la propuesta expuesta en este trabajo de tesis sean valorados por la comunidad educativa y académica de la región, porque dichos trabajos constituyen un pequeño pero valioso aporte a la ciencia de la administración educativa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANDER-EGG, E. (1988) Diccionario de trabajo social. Buenos Aires, Editorial Humanitas.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. p-6, 11, 24 a 29, 72, 124 a 126, 144, 186 a 188, 272 a 273, 434 a 436. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. Méjico.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- DRUCKER, P. (1984) Planificación estratégica. Barcelona, Editorial El Ateneo.
- DUBRIN ANDREW (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. México.
- GIBSON JAMES, IVANCEVICH JOHN, DONNELLY JAMES Y KONOPASKE ROBERT. (2007). Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Duodécima Edición. p-6, 25, 485 a 486, 505 a 506. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- HELLRIEGEL DON, SLOCUM JOHN. (2009). Comportamiento Organizacional. 12a Edición. p4. Cengage Learning Editores. Méjico.
- HERRERA Y DIONICIO, A. (2014) Gestión Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.

- LA TORRE CALDERÓN, H. (2001) Psicología organizacional. Arequipa, UNAS.
- MALAGÓN, M. (2003) Planificación institucional en la Educación. Un reto estratégico. Bogotá, Panamericana Editorial.
- MERANI, A. (1969) Psicología y Pedagogía. México, Editorial Grijalbo.
- MINISTERIO DE EDUCACION (2005). Lima.
- MORIN, E. (2002) El pensamiento complejo cómo método de aprendizaje en el error y en la incertidumbre. Valladolid, Seriado de publicaciones e intercambio Editorial Universidad de Valladolid.
- PASCAL, citado por Morín E. (1999) Siete saberes para la educación del futuro. UNESCO.
- ROBBINS STEPHEN. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. Méjico.
- RODRIGUEZ, M.A. (1985) Teorías y diseño de la investigación científica. Lima. Editorial Atusarí.
- ROSENTAL, I. (1973) Diccionario filosófico. Buenos Aires, Ediciones Universo.

## **CIBERGRAFÍA**

- <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml#ixzz3wikjsTBh>
- <http://www.revistaseguridadadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/168-mayo-elton.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO No.1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA**

Estimado docente:

Agradeceré mucho conteste este cuestionario desde los principios de la honestidad y veracidad. No necesita poner su nombre. Se trata de una encuesta anónima. Marque tan sólo una alternativa para cada pregunta. Muchas gracias.

INDICADORES	ALTERNATIVAS		
	Buena	Regular	Mala
1. ¿Cuál es la calidad de liderazgo de los directivos en el trabajo del Proyecto Educativo Institucional?			
2. ¿Ud. Tiene metodología en diagnóstico situacional educativo con fines de elaboración del PEI?			
3. ¿Posee conocimientos teórico-conceptuales sobre el PEI?			
4. ¿Posee competencia en la planificación estratégica de elaboración del PEI?			
5. ¿Con cuál de estas categorías se autoevalúa en cuanto a la elaboración de la propuesta pedagógica del PEI?			
6. ¿Con cuál de estas categorías se autoevalúa en cuanto a la elaboración de la propuesta de gestión educativa del PEI?			
7. Participación del colectivo educativo en la elaboración del PEI			
8. ¿Cómo es la división del trabajo en la elaboración del PEI?			

**ANEXO No.2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PRUEBA DE CONOCIMIENTO COLECTIVO EDUCATIVO ACERCA DE LA**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Estimado docente:

Agradeceré mucho conteste esta prueba de conocimientos desde los principios de la honestidad y veracidad. No necesita poner su nombre. Se trata de una encuesta anónima. Muchas gracias.

---

- 1) (Completa los espacios) Según el Ministerio de Educación, las dimensiones de Gestión Educativa son: Gestión Institucional, b) \_\_\_\_\_ c) Gestión Pedagógica y d) Gestión \_\_\_\_\_.
  
- 2) (Subraya una sola alternativa) El Proyecto Educativo Institucional en el Perú, se sustenta en el paradigma pedagógico:
  - a) Pedagogía crítica
  - b) Pedagogía Constructivista
  - c) Pedagogía Conductista
  - d) En las tres anteriores
  
- 3) Formula en forma breve una Visión Educacional:

---

---

---

4) Formula en forma breve una Misión Educacional:

---

---

---

5) Formula en forma breve los objetivos estratégicos educativos:

---

---

---

6) (Completa los espacios) Los componentes básicos de la estructura del Proyecto Educativo Institucional son: a) Identidad, b) \_\_\_\_\_, c) Propuesta pedagógica, d) \_\_\_\_\_.

7) Formula dos principios de la Gestión Pedagógica:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

8) Formula dos principios de Gestión educativa:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

9) Ponga el significado de esta sigla FODA:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

10) (Proponga dos argumentos) ¿Para qué sirve el Proyecto Educativo Institucional?

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_