



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
Lambayeque**



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION.**

**MENCION GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA**

**Diseñar una estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del nivel secundario distrito Asunción, provincia y región Cajamarca - 2016**

**TESIS**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en  
Ciencias de la Educación, con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTOR:**

**Cueva Villanueva, Francisco**

**ASESOR:**

**Bances Acosta, Manuel Antonio**

**LAMBAYEQUE – PERU**

**2017**

**“DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN UN PROGRAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “RAMON CASTILLA” DEL NIVEL SECUNDARIO DISTRITO ASUNCION, PROVINCIA Y REGION CAJAMARCA – 2017”.**

---

**LIC. FRANCISCO CUEVA VILLANUEVA.**

**AUTOR**

---

**DR. MANUEL A. BANCES ACOSTA.**

**ASESOR**

Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**APROBADO POR**

---

**M. Sc. Miguel Alfaro Barrantes**  
**Presidente**

---

**M. Sc. Martha Ríos Rodríguez**  
**Secretaria**

---

**M. Sc. Elmer Llanos Díaz**  
**Vocal**

Lambayeque – Perú  
2017

## **DEDICATORIA**

A Esthefany, mi hija, que me inspira para seguir desarrollarme como profesional de la educación y contribuir al desarrollo de mi familia, del magisterio y de la Educación de Cajamarca y el Perú.

A mis padres, que me iluminan desde el cielo, para seguir desarrollándome como docente y como científico de la educación, en mi especialidad en Comunicación.

A mis alumnos de la I.E “Ramón Castilla” - Asunción Cajamarca, que son los que me inspiran, para seguir desarrollándome como profesional de la Educación en el nivel secundario y mejorar su nivel educativo y el de la población, en general.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Tabla de Contenido	
Resumen	
Abstrac	
Introducción	10
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio	15
1.2. ¿Cómo surge el problema?	16
1.3. ¿Cómo se manifiesta el problema?	18
1.4. Metodología.	20
1.4.1. Diseño de la investigación.	20
1.4.2. población y Muestra.	21
1.4.3. Instrumentos de recolección de datos.	21
1.4.4. procedimientos para la recolección de datos.	22
1.4.5. Métodos y procedimientos: para la recolección de datos.	23
1.4.6. Procedimientos para la recolección de datos	23
1.4.7. Análisis estadístico de los datos.	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1. Antecedentes de la investigación.	26
2.2. Base teórica.	27
2.2.1. Definición de Gerencia Estratégica	27
2.2.2. Valor	27
2.2.3. Relaciones interpersonales	28
2.2.4. Desarrollo	29
2.2.5. Relaciones entre docentes	30
2.2.6. Gestión institucional.	30
2.2.7. Recompensa organizacional.	30
2.2.8. El diseño organizacional	31
2.3. Modelos de enfoques de diseño organizacional.	32
2.4. Enfoque conceptual.	33
2.5. Enfoque de la estructura de equipos	33
2.5.1.- El tamaño de la organización.	34
2.5.2.- La tecnología.	35

2.5.3.- El ambiente.	35
2.6. Cultura Organizacional.	36
2.6.1. Definición De La Cultura Organizacional	36
2.6.2. Tipos De Cultura Organizacional	37
2.7. Teoría de la Magister María Elena Arana Arenas (1998): Principios y Procesos de la Gestión Educativa.	43
2.7.1. Cambiar la educación es un imperativo ético y estratégico.	44
2.7.2. Dar educación básica de calidad para todos.	44
2.7.3. Descentralización pedagógica y administrativa.	46
2.7.4. Nuevas tendencias administrativas en la educación Conceptualización del Sistema Administrativo.	47
2.7.5. La Calidad Total en la Educación.	51
2.7.6. ¿Cómo Gerenciar la Educación con el Método Deming?	53
2.7.7. Características de un Centro Educativo de Calidad	55
2.7.8. Las responsabilidades del director de un centro educativo	58
2.7.9. Administración y gestión educativa	60
2.7.10. Consideraciones sobre gestión o gerencia educativa en el Perú	61
2.7.11. Principios de la gestión educativa	62
2.7.12. Procesos de gestión	63
2.7.13. Visión y Misión Institucional	65
2.7.14. El Manual de Organización y Funciones	71
2.7.15. El Reglamento Interno de los Centros Educativos	74
2.7.16. Esquema Básico del Reglamento Interno	75
2.7.17. Funciones Generales de los Órganos que conforman la Estructura Orgánica	76
 CAPÍTULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	 85
3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Investigación.	86
3.2. Propuesta de un diseño estratégico de desarrollo organizacional	93
3.3. Fundamentación del modelo teórico de la propuesta	94
3.3.1. Presentación	96
3.3.2. Objetivo General de la Propuesta.	97
3.3.3. Metodología para aplicar la propuesta	98
CONCLUSIONES.	100
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	105

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad, “Diseñar una estrategia de desarrollo organizacional, basado en un Programa de Relaciones Interpersonales, para actuar con pertinencia en los alumnos de la I.E. “Ramón Castilla”-2016 del nivel secundario del distrito Asunción Provincia y Departamento de Cajamarca”.

La investigación surge al observar el problema, que se manifiesta en esta institución educativa que está relacionado con la falta del desarrollo organizacional de este centro educativo del nivel secundario, ubicado en el distrito de Asunción Provincia y Departamento de Cajamarca. Se observa que esta institución educativa tiene un limitado desarrollo en su organización administrativa y educativa, motivo por el cual con la presente investigación se pretende que en este plantel una buena gestión de relaciones interpersonales, entre alumnos, docentes, personal administrativo y la comunidad del centro poblado de Sapuc, distrito de Asunción, provincia y región Cajamarca.

Por la razón anteriormente anotada se busca sistematizar el proceso de formación de los alumnos de este centro educativo, utilizando el pensamiento crítico, como capacidad que nos permita aplicar un programa de relaciones interpersonales pertinentes al Centro Poblado y a los objetivos que tiene el Centro Educativo. La investigación surge de lo observado y determinado en el problema anteriormente mencionado que consiste en la falta de desarrollo organizacional en las relaciones interpersonales de los diferentes estamentos de esta institución educativa de nivel secundaria manifestado en el año escolar 2016 del centro educativo “Ramón Castilla”, por lo que se propone aplicar un programa de relaciones interpersonales basada en la Teoría de “Principios y Procesos de la Gestión Educativa de M. Sc. María Elena Arana Arenas.

Para esta investigación se decidió trabajar con una población con una muestra de 13 alumnos y 7 profesores utilizando el tipo y diseño de la investigación que

corresponde a lo descriptivo y propositivo. Así mismo, para el procesamiento de la información se utiliza métodos como el análisis documental y técnica de gabinete (fichaje) y de campo (observación y entrevista) y a la vez se usan instrumentos como el cuestionario, etc. Toda esta metodología le da a este informe o trabajo de investigación el respaldo, sustento y seriedad científica y practica en favor de la comunidad educativa del Centro Poblado Sapuc, distrito de Asunción y departamento Cajamarca. Finalmente se presentan los resultados que se obtienen de la realidad problemática y de la propuesta del Programa de Estrategias de desarrollo Organizacional de Relaciones Interpersonales.

**Palabras Claves:** Desarrollo Organizacional, Relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to "Design an organizational development strategy, based on a Program of Interpersonal Relations, to act with relevance to the students of the I.E. "Ramón Castilla" -2016 of the secondary level of the Asunción district of the Province and Department of Cajamarca ".

The investigation arises when observing the problem, which manifests itself in this educational institution that is related to the lack of organizational development of this educational center of the secondary level, located in the district of Asunción Province and Department of Cajamarca. It is observed that this educational institution has a limited development in its administrative and educational organization, reason for which with the present investigation it is intended that in this establishment a good management of interpersonal relationships, among students, teachers, administrative personnel and the community of the center populated of Sapuc, district of Asunción, province and region Cajamarca.

For the aforementioned reason, we seek to systematize the training process of the students of this educational center, using critical thinking, as a capacity that allows us to apply a program of interpersonal relationships pertinent to the Populated Center and to the objectives of the Educational Center. The investigation arises from the observed and determined in the aforementioned problem that consists of the lack of organizational development in the interpersonal relationships of the different estates of this educational institution of secondary level manifested in the 2016 school year of the educational center "Ramón Castilla", so it is proposed to apply a program of interpersonal relationships based on the Theory of "Principles and Processes of Educational Management of M.Sc. María Elena Arana Arenas.



For this research it was decided to work with a population with a sample of 13 students and 7 teachers using the type and design of the research that corresponds to the descriptive and proactive. Likewise, for the processing of information, methods such as documentary analysis and cabinet technique (signing) and field (observation and interview) are used, and instruments such as the questionnaire, etc. are used at the same time. All this methodology gives this report or research work the support, sustenance and scientific seriousness and practice in favor of the educational community of the Sapuc Settlement Center, Asunción district and Cajamarca department. Finally, the results obtained from the problematic reality and from the proposal of the Program of Strategies for the Organizational Development of Interpersonal Relationships are presented.

**Key Words:** Organizational Development, Interpersonal Relations.

## INTRODUCCIÓN

El Perú busca su desarrollo social, cultural, científico y técnico, utilizando su creatividad, su tecnología propia y una educación sistematizada a su realidad para realizar su desarrollo económico, político, social, cultural y educativo, teniendo en cuenta la aplicación de estrategias organizacionales pertinentes para su desarrollo de las relaciones interpersonales entre el estamento estudiantil y del pueblo en general. Para lograrlo busca aplicar Estrategias de Desarrollo Organizacional, pero que sean apropiadas para la diversidad cultural peruana y lograr los objetivos para que los estudiantes de este centro educativo tengan una preparación pertinente para desarrollar su lugar de origen en base a la educación conseguir productividad agrícola, pecuaria, industrial y tecnológica que tenga como base el desarrollo organizacional en el centro educativo y en la sociedad, que se manifieste en la productividad agrícola, pecuaria, industrial, minera y donde se aplique la tecnología sin contaminar el medio ambiente, buscando que haya una buena interacción social productiva para vivir cada vez mejor, lo que produce estar preparados para enfrentar con éxito los cambios del siglo XXI.

Por las razones antes expuestas el sistema educativo y en especial el nivel secundario para lograr en su educación el desarrollo pertinente que le permita, debe descubrir e implementar nuevos conocimientos y técnicas para obtener un mejor nivel de vida, sobre todo en lo cultural, social y económico y productivo y podamos sentirnos como seres desarrollados por cuanto la educación le permitirá satisfacer sus necesidades personales, sociales, tecnológicas o científicas para desarrollar con pertinencia a su población. Por estas razones es imprescindible aplicar propuesta: de desarrollo organizacional basada en las Relaciones interpersonales de la teoría de: Los Principios y Gestión Educativa de Mg. María Elena Arana Arenas.

Esta investigación es de carácter descriptiva y propositiva y permite utilizar la ventana de JOHARI, que son: la ventana libre, la ventana del ciego, la ventana de lo oculto y la ventana de lo oscuro. No obstante, se conoce que las instituciones educativas de la educación secundaria, tienen graves problemas para la universalización de una organización aplicativa, del desarrollo organizacional, por falta de conocimiento que tienen las autoridades docentes, padres de familia y de la

población en general. Esta realidad se presenta porque los docentes elaboran conocimiento no contextualizado a la realidad, por cuanto repiten lo que hacen científicamente los docentes y estudiantes de otros países que son desarrollados. Para solucionar este problema es necesario aplicar estrategias de desarrollo organizacional de relaciones interpersonales” basados en la teoría de los principios y procesos de la gestión educativa de Mg. María Elena Arana Arenas y que se aplicará en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del centro poblado de Sapuc, distrito Asunción, región Cajamarca.

Esta investigación es de carácter científico y práctico, porque, se sustentan en los principios y procesos de la gestión educativa de Mg. María Elena Arana Arenas a fin de que, sus alumnos del nivel secundario, sean formados con pertinencia y logren el desarrollo personal y el de su comunidad. Así se logrará la formación científica y pragmática de los alumnos, dado que se les orienta para que conozcan la epistemología de los principios y procesos de la gestión educativa. Para el primer sustento el alumno y su docente deben estar convencidos que a través de la teoría y la práctica utilicen apropiada metodología, y con el aporte, de los alumnos, los docentes enseñen con pertinencia y los alumnos aprendan de igual forma. Por esta razón el docente también debe ser pertinente en la enseñanza-aprendizaje y en la realidad donde labora, por ejemplo, diría: “si yo cambiara mi manera de pensar, hacia los demás, me sentiría sereno. Si yo cambiara mi manera de actuar ..., los haría felices. Si yo aceptara a todos, como son, sufriría menos” (Arana M.E, 1998, p. 9). Es así como enseñamos con el ejemplo para que los alumnos hagan lo mismo y tener un pueblo desarrollado.

La propuesta que presento es objetiva, comprensiva, integral y posible de ser aplicada. Su impacto se manifiesta cuando da los elementos para ser contextualizados en la realidad de los alumnos y de la sociedad en donde funciona el centro educativo. La importancia de la investigación radica en que la gestión educativa que se propone es para transformar a la calidad actual del desarrollo organizacional y obtener una sociedad desarrollada, aunque resulta ser compleja, porque el Perú es multiétnico, pluricultural, y por lo tanto tenemos una economía en esas dimensiones. Esto obliga a los docentes de los diferentes centros educativos a contextualizar la formación de los alumnos de acuerdo a la realidad política, social,

cultural y científica del lugar donde se encuentra el centro educativo. Así obligados por las diferentes realidades que existen en esta comunidad, tenemos que hacer su contextualización para desarrollarlas de acuerdo a sus recursos naturales, a la creatividad de sus ciudadanos y a los recursos educativos, culturales, y sociales toda vez que nuestra sociedad tiene diversidad cultural, social y étnica.

La propuesta responde a un tipo de diseño de investigación descriptiva y propositiva. Para el procesamiento de la información se utiliza los métodos del análisis documental y el trabajo de campo a través de la encuesta y la observación que le dan sustento científico. La pregunta de la problemática que se establece es: ¿Cómo la falta de una estrategia de desarrollo organizacional, no permite buenas relaciones interpersonales en la Institución Educativa de nivel secundario “Ramón Castilla” 2017?

El objeto de estudio es el proceso de formación dialógica de los estudiantes del tercer año de secundaria de la institución educativa “Ramón Castilla” 2026 del centro poblado Sapuc, distrito Asunción, región Cajamarca.

**El Objetivo General**, es diseñar y proponer una estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción – Cajamarca.

**Los Objetivos Específicos** a desarrollar son:

- Diagnosticar el desarrollo organizacional que practican los docentes de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción – Cajamarca.
- Analizar el proceso de relaciones interpersonales en la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción – Cajamarca.
- Diseñar una estrategia de desarrollo organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción - Cajamarca.

**La Hipótesis** a demostrar es: “Si se diseña una estrategia de desarrollo organizacional, basado en un Programa de Relaciones Interpersonales, entonces se

mejorará el desarrollo organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción - Cajamarca.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos: En el primero se describe y analiza el objeto de estudio, la ubicación de la Institución Educativa donde se encuentra la muestra, sus expresiones, se expone la metodología a emplear con el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos que permitan el procesamiento de la información. En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes en relación con la materia de la investigación. En el tercer capítulo se expresan los resultados, el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos empleados. Termina este capítulo con la propuesta teórica del programa de: Diseño y propuesta de una estrategia de desarrollo organizacional, basado en un Programa de Relaciones Interpersonales, en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del Nivel Secundario, distrito Asunción, provincia y región Cajamarca – 2017; por lo se tiene en cuenta la teoría de la Mg. María Elena Arana Arenas, titulada: “Principios y Procesos de la Gestión Educativa”.

A partir de los resultados obtenidos se proponen las conclusiones, las recomendaciones, las fuentes bibliográficas y los anexos respectivos.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE**

### **ESTUDIO**

## **CAPITULO I**

### **1. Análisis del Desarrollo Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. “Ramón Castilla” del Centro Poblado Sapuc, distrito Asunción, provincia y región Cajamarca.**

#### **1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio**

La Institución Educativa “Ramón Castilla” de nivel secundaria, se funda mediante R.D.D. N° 0325 de fecha primero de mayo de mil novecientos noventa al amparo de la Ley General de Educación N° 28044 y de conformidad con el artículo 211° inciso 11 de la Constitución Política del Perú de 1979. Está ubicada en el Centro Poblado SAPUC del distrito de Asunción, provincia de Cajamarca y región Cajamarca y a la fecha tiene 136 alumnos en total, siendo su Director el Licenciado Elmer Rodríguez Rojas. El Centro Poblado de SAPUC, se ubica en la eco-región Quechua, a una altitud de 2,820 m.s.n.m., enclavada en las faldas del Cerro Coulladar, en la cordillera nor-oriental de los andes, a la altura del kilómetro 9 de la carretera que une el distrito de Asunción con el distrito de Cospán.

En la actualidad, está bajo la supervisión del Ministerio de Educación (MINEDU), del Gobierno Regional de Cajamarca (GRC) y la Unidad de Gestión Educativa Local de Cajamarca (UGEL). Esta normatividad autoriza a las Instituciones Educativas, la formación de estudiantes a nivel nacional, en la especialidad de nivel educación secundaria con congruente nivel académico y en valores.

El propósito de esta Institución Educativa “Ramón Castilla”, ha sido y es, formar estudiantes de calidad, pertinentes al desarrollo pluricultural de la sociedad peruana; así como también el valor y la dignidad que tenemos las personas de acuerdo a su región y cultura a la que pertenecemos. Por estas consideraciones esta Institución cuenta con un personal directivo, jerárquico, docente y administrativo que corresponde a las exigencias de los cambios que se han producido por la globalización en el mundo de la economía, la educación y el comercio.

## **1.2. ¿Cómo surge el problema?**

El problema se origina, respecto al por qué el centro educativo, no tiene una estrategia de desarrollo organizacional, que le permita saber, cuál o cuáles son las causas o motivos que originan, dicha falencia de una estrategia de desarrollo organizacional, basada en la realidad educativa, desde diferentes ópticas:

### **A nivel internacional**

En la historia de los últimos veinte años de la educación, venimos asistiendo a la emergencia de un término cuyo conocimiento causa preocupación en los países de América Latina y en el Perú, que es el de convivencia. La preocupación es porque, cada vez, más títulos de libros, artículos, materiales educativos, como lo advertiéramos en nuestro texto previo (Sime, 2002), así como en cursos en facultades de Educación, nombres de Diplomas y hasta de Maestrías; igualmente, tenemos en algunos países políticas educativas que sustentan sus propuestas con este concepto (Ruz 2003; Vargas 2002).

Es interesante anotar la necesidad que tenemos de resignificar nuestras experiencias a partir de ciertos términos como es justamente el de la convivencia, seguramente hay otros términos con los cuales pretendemos satisfacer nuestra necesidad de construir sentidos, de llenar el mundo de significaciones. Quisiera puntualizar que el concepto de convivencia es un concepto fronterizo que nos abre a la multi-disciplina para comprender la complejidad de la vida humana. La convivencia nos habla del fenómeno de co-existir con otros tejiendo vínculos definitivos, provisionales o ambiguos que nos fortalecen o debilitan y que representan una construcción evolutiva, individual y socio-histórica. Curiosamente, el concepto de convivencia no proviene de una disciplina específica como procedió, por ejemplo, de las ciencias sociales, otros conceptos que tuvieron su fuerza en determinados periodos y todavía nos aportan de significaciones, como son los de «socialización», «clase social», «interacción», entre otros. La plasticidad del concepto de convivencia suscita la posibilidad de abordarlo desde diversas miradas disciplinarias y delimitarlo en diferentes niveles y contextos.



En gran medida creo que el concepto de convivencia ha ido ganando terreno porque nos permite esa movilidad de la conciencia: darnos cuenta de que somos seres en medio de vínculos con otros seres que encontramos en espacios micro pero que ese encuentro está condicionado e interrelacionado con otros espacios donde otros seres humanos también se encuentran. Desde este punto de vista hablar de un paradigma de la convivencia es asumir la relevancia que queremos darle a nuestras reflexiones y prácticas sobre la calidad de esos vínculos entre nosotros seres semejantes y a la vez diferentes. Poner por delante nuestros tejidos vinculantes nos desafía a no perder la brújula. Ya a mediados de los años ochenta Ivan Illich postulaba una «sociedad convivencial» como una alternativa a la sociedad contemporánea productivista y decía que «la productividad se conjuga en términos de tener, la convivencialidad en términos de ser» (Illich, 1985: 43) pero ese ser «reencontrará la alegría de la sobriedad y de la austeridad, reaprendiendo a depender del otro» (p. 33).

Justamente se trata de un largo proceso en el que necesitamos a aprender y reaprender nuestras dependencias con los demás que ha sido posible por la creación colectiva de múltiples lenguajes. Quisiéramos ayudarnos a ser cada vez más conscientes de cómo está nuestra convivencia de cada día con los demás, aprender de ellas, de sus huellas, y hacer lo mejor que podemos hacer para enriquecerla, para evitar que la rutina y el estrés nos haga perder los diferentes sabores que podemos sentir en nuestras relaciones con otros. Preocupados por muchas cosas puede ser que nos estemos olvidando de asumir con más conciencia y valor cómo ando en mis interacciones con los que tengo a mi lado.

### **A nivel nacional**

En el Perú la situación no es distinta. En muchas instituciones educativas existen docentes que solo imparten sus clases y no brindan tiempo extra para cumplir otros roles que benefician a la institución; por lo general, cada quién opta por hacer lo que le conviene. En la localidad de Huari hay instituciones educativas en las cuales laboran docentes cuya labor se reduce a cumplir con las horas de clase y rehúyen a las jornadas extracurriculares por considerarlas ajenas a su jornada ordinaria. De manera específica, esta situación se pudo corroborar en la institución educativa Manuel González Prada del distrito de Huari. Por tal motivo, la presente investigación

se propuso describir y analizar la relación entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales del personal directivo, jerárquico, 17 docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel González Prada”, con la finalidad de identificar las debilidades existentes y proponer alternativas de mejora. Las relaciones interpersonales son muy importantes puesto que a nivel de empresa u organizaciones de estas depende el nivel de productividad que se puede alcanzar (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, p. 4). Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

### **A nivel local**

Cuán penoso es comprobar que en un número significativo de centros educativos de los diferentes niveles hay tensión y rivalidad entre los docentes. También se observa esta situación en el Colegio “Ramón Castilla” de Asunción – Cajamarca, estas negativas relaciones interpersonales conlleva a un clima escolar desagradable que no favorece la tarea loable de educar, esto acarrea en los murmullos de los padres de familia y estudiantes.

### **1.3. ¿Cómo se manifiesta el problema?**

Se parte de la realidad donde se realiza la investigación que es la Institución Educativa “Ramón Castilla” del nivel secundario, del centro poblado SAPUC, distrito de Asunción, provincia y región Cajamarca-2016, donde se observa que se desconoce el diseño de una estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales. El aprecio que se tienen los integrantes de esta institución en cuanto a lo que les separa de terceros ocurre incluso que la fuerza que adquiere alguno de estos grupos es utilizado en contra de la parte más débil, lo que puede conducir a situaciones de acoso y derribo social, que es casos más severos se han dado en llamar mobbing o sin organización social. Este término designa el creciente hostigamiento psicológico en las organizaciones laborales, incluidas las educativas. Según el diccionario Oxford Pocket inglés-español este término significa gente sin organización.

No asumen posturas pesimistas o cínicas, pero si prepositivas para lo cual es necesario reconocer la realidad: en gran medida el comportamiento de la sociedad y específicamente de los maestros en la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Asunción – Cajamarca, que indican que se están dejando de asumir los valores morales, y en cambio se inculcan otros que podemos llamar antivalores, lo cual denigra las relaciones interpersonales de los docentes, en la Institución Educativa. Las causas pueden ser diversas y combinadas, como el egoísmo excesivo, la influencia de algunos medios de información, conflictos familiares, presiones económicas, pobreza, etc. Para lo cual planteo diseñar una estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales para estar en constante diálogo y buscar la solución de los problemas de los docentes, de los alumnos y de la comunidad.

Se evidencia deficiencia en las relaciones interpersonales, manifestadas en la discriminación entre personal docente, en la elaboración de programaciones curriculares, indiferencias en las convocatorias de trabajo en equipo, lo que conlleva a un deficiente desarrollo organizacional en la Institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción – Cajamarca. El objeto del estudio consiste en un proceso de diálogo en las relaciones interpersonales de los docentes de la institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción- Cajamarca.

La importancia del estudio, se justifica porque en la actualidad, en los docentes del país se observa una indiferencia en las relaciones interpersonales, encontrándose inmersa en esta situación la institución Educativa “Ramón Castilla” Asunción- Cajamarca, debido a que no existen los espacios para el desarrollo organizacional de relaciones interpersonales para fomentar un buen diálogo institucional, buscando un fin común; es así que existe la imperiosa necesidad de practicar las relaciones interpersonales, como elemento básico y clave que optimice cambios, para generar bienestar y desarrollo en la institución educativa; y que a la vez involucre la participación plena de toda la comunidad educativa; en los diferentes procesos y decisiones que se tomen y pongan en práctica.

Consciente de que se debe de atender con urgencia esta problemática es que se deben dar capacitaciones permanentes, enfocadas en el desarrollo organizacional,

en las relaciones interpersonales para mejorar las relaciones humanas, cultura organizacional que la institución educativa tiene que adoptar y hacer suyas para que dirija el crecimiento y la prestación de mejores servicios a la comunidad educativa, satisfaciendo las diferentes necesidades e intereses que la sociedad de Asunción y de Cajamarca exigen con proyección futurista y producir cambios en la institución. Este estudio de investigación pretende mejorar el diseño de una estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales para que haya un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal docente.

#### **1.4. Metodología.**

##### **1.4.1. Diseño de la investigación.**

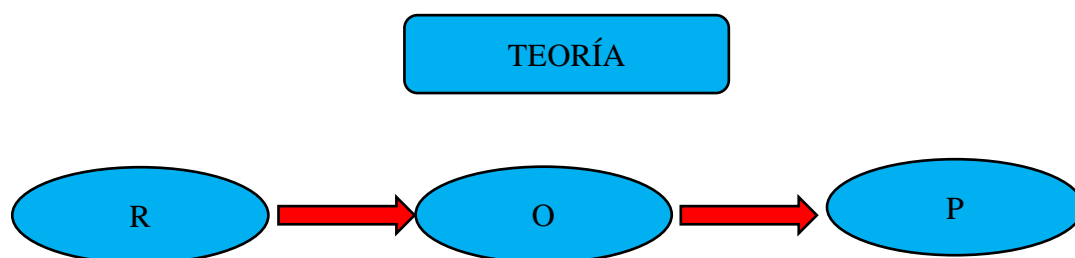
Según la hipótesis formulada y los objetivos del presente trabajo de Investigación, la naturaleza y delimitación de la investigación es la siguiente:

El tipo de investigación que corresponde al presente trabajo es, descriptivo-propositivo y se propone Diseñar estrategias de con interpersonales de desarrollo organizacional para docentes de la I.E.” Ramón Castilla” Asunción - Cajamarca.

Según el enfoque, la presente investigación es de tipo “Cualitativa”, porque se busca describir e interpretar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa, y se interesa en el estudio de los significados e intenciones de las acciones humanas, desde la perspectiva de los propios agentes educativos.

Por el nivel de la Investigación, se desarrollará una “Investigación Descriptiva”, ya que, mediante métodos, técnicas e instrumentos utilizados, se recopilará datos y hechos para describir el estado del objeto de estudio. La investigación concluirá con la propuesta de un Programa de Talleres de Relaciones interpersonales comunicativas.

La investigación responde al siguiente esquema:



**DONDE:**

R: Realidad Objetiva.

O: Observación de las deficiencias de las relaciones interpersonales comunicativas.

P: Propuesta del desarrollo organización

**1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

En el presente trabajo de investigación se tomará como población al personal docente de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Aunción - Cajamarca.

SEXO	NÚMERO	PORCENTAJE
HOMBRES	09	70
MUJERES	04	30
TOTAL	13	100

**1.4.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

De lectura, equipo de multimedia, papelotes, plumones, cinta adhesiva, etc.

En este trabajo de investigación se utilizará: libros, revistas científicas, informes, artículos científicos, tesis, monografías, etc.

Materiales	Técnicas	Instrumentos
Fotocopias	Técnicas de campo	Test de relaciones interpersonales.
Libros, separatas, revistas, etc.	Técnicas de gabinete	Fichas

#### **1.4.4. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En este trabajo de investigación se utilizará:

##### **Técnicas de campo.**

###### **Observación**

La observación que se realice directamente en el lugar de los hechos será muy útil y significativa puesto que solo el contacto directo y la relación con la problemática permitirá captar información real, confiable y objetiva, la cual una vez procesada aportará en todos los aspectos de este proyecto para observar el hecho o fenómeno.

###### **Entrevistas**

Será muy útil la información que las entrevistas nos proporcionen, no sólo en el diagnóstico sino fundamentalmente en la propuesta, ya que la opinión de expertos en la materia, motivo de esta investigación permitirá alimentar, retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.

Los instrumentos que se utilizarán para medir las variables del estudio de esta investigación serán:

Test de desarrollo organizacional: Instrumento que servirá para obtener información sobre la organización Institucional.

Test de relaciones interpersonales: Instrumento que servirá para obtener información sobre la comunicación en la Institución Educativa.

##### **Técnica de gabinete**

###### **Técnicas de fichaje.**

Es un procedimiento metodológico utilizado para la recolección de la información bibliográfica con el cual fundamentamos nuestro trabajo de investigación.

###### **Fichas textuales.**

Son las que registran literalmente los contenidos de la versión original del texto para luego interpretarlos.

### **Fichas de resumen.**

Son las que van a organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en el texto.

### **Fichas de comentario**

se expresará nuestra observación o aporte personal.

### **Fichas bibliográficas**

Se registrarán los nombres y datos respectivos de los autores, de los textos utilizados en esta investigación.

## **1.4.5. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS: PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En el presente trabajo de investigación, se aplicará:

**Método De Gabinete:** Lugar o espacio donde se procesará la información bibliográfica, hemerográfica, y el procesamiento estadístico.

**Método de Campo:** Espacio donde se aplicarán los instrumentos de recojo de datos.

## **1.4.6. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se trabajará en función de:

Análisis de la realidad a través de Pre y post test

Recolección y procesamiento de la información.

Interpretación de la información recabada.

Formulación de conclusiones y recomendaciones.

## **1.4.7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.**

Consiste en describir cómo será analizada estadísticamente la información. El investigador debe elegir los modelos y pruebas estadísticas que le sirvan para contrastar su hipótesis y enunciar generalizaciones válidas.

Debe considerar el uso de aplicaciones informáticas como SPSS para trabajos cuantitativos o Atlas TI para trabajos cualitativos.

En el análisis estadístico de la presente investigación se trabajará con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 (p)(q)}{E^2}$$

**Dónde:**

**n=** Muestra inicial

**Z=** Limite de confianza requerida para generalizar los resultados.

Para encontrar el valor de “Z”, tenemos que hacer uso de la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z. generalmente se toma de 95% al 99% de confianza que significa tener un error del 5 al 1% respectivamente.

**P=** Probabilidad de aciertos o éxitos.

**Q=** Probabilidad de desaciertos o fracasos.

**E=** Nivel de precisión para generalizar los resultados.



# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación.

En la investigación se ha encontrado el siguiente trabajo que guarda similitud con el trabajo de investigación siendo referencialmente el siguiente:

**“Convergencia global y comunicación organizacional en MEXICO apuntes y diagnósticos” del autor M.C. Gustavo A LEON DUARTE (2002).** El camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil.

**Como lo sugiere O. Gélinier & Mintzberg (1992: 31-92),** lo anterior hace posible y preferible, que las estructuras organizacionales se sustenten en la determinación de objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados y a partir de constituir en la organización cinco elementos básicos: una *cúspide estratégica* que dirige el *centro operativo* mediante una *línea jerárquica*, en tanto que la *tecno-estructura organizacional* y la *logística* proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas y comunicación productiva, etc. Para estos investigadores, la eficacia organizativa proviene de la coherencia interna entre los parámetros de concepción (especialización del trabajo, formalización, sistemas de planeación y control, descentralización, etc.) asociados a situaciones descritas por factores contingentes (edad/envergadura, sistema técnico, medio, poder).

Desde principios de la década de los setentas, una de las aplicaciones más difundidas dentro del análisis organizacional académico y productivo fue el desarrollo organizacional. Se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa u organización, para después evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación, programas y proyectos de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional. Se llegó a la siguiente conclusión: La construcción de esta guía ha iniciado ya en las grandes

organizaciones privadas y públicas del país, la formación de una cultura académica, pertinente y productiva para instrumentar con un verdadero interés de relaciones interpersonales, con actitudes, funciones y perspectivas especiales de extensión y práctica de los docentes de la Institución.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **Desarrollo organizacional.**

El campo del desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, del desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

#### **2.2.1. Definición de Gerencia Estratégica**

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. A su vez, Alvarado (2003), sostiene que:

...la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (p.55).

#### **2.2.2. VALOR**

Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea negativa o positiva.

### **2.2.3. Relaciones interpersonales**

**Matos (2009)** realizó una investigación sobre “Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes”. El objetivo fue diseñar un programa de intervención con estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Núcleo Escolar Rural 365 del municipio Valera, Estado Trujillo. La investigación se realizó sobre una población de 15 directivos, 70 docentes pertenecientes a 13 escuelas ubicadas en distintas zonas del municipio Valera y con una muestra aleatoria de 20 docentes y 2 directivos del NER del Municipio de Valera.

La conclusión más importante es que desde el ámbito de la Orientación Educativa, tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son entendidos como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Matos considera que es necesario mejorar los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, pues así se conseguirá un mejor desempeño de las funciones directivas y docentes y se incrementará el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente, considera que se debe garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas que ayuden al intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesario para desarrollar la gestión educativa (p. 96).

**QUINTANA (1989, 224-227)** nos recuerda que las relaciones humanas presentan varias dimensiones:

La sociología, es indudable que las relaciones interindividuales constituyen una manifestación de la vida comunitaria y están muy marcadas por las pautas culturales de cada grupo social.

La ideología, las relaciones se basan, al menos parcialmente, en los valores y creencias de cada uno, lo que influye en el acuerdo o la confrontación entre personas.

La ética, Se refiere a las actitudes básicas que se adoptan en las relaciones con los demás, como ayuda, amistad, etc. Las relaciones humanas aparecen vinculadas a la moral si se tiene en cuenta que han de tender al bien.

La psicología, se pone de manifiesto por la forma de ser de cada cual, o sea, por la personalidad.

La pedagogía, las relaciones humanas pertenecen a la educación, tanto por constituir un objeto de educación como por ser parte esencial del acto educativo, pues la educación es sobre todo relación interpersonal. En el caso concreto de la institución escolar, hay que destacar las relaciones que se establecen entre el profesor y los alumnos, así como las que mantienen entre si los escolares, sin soslayar las relaciones interpersonales de los docentes.

#### **2.2.4. Desarrollo**

La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible. Por lo que se analizará cada uno de ellos a fin de poder entender de qué tratan.

- a) Desarrollo humano**, se define como un progreso o mejoría en la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos sociales, económicos y políticos que al unirse suponen una evolución social. En primer lugar, dispone que las personas vean cubiertas sus necesidades básicas, luego las complementarias y todo esto dentro de un ambiente de respeto hacia los derechos humanos. Siendo estos dos elementos: desarrollo humano y derechos humanos, dos términos que van de la mano.
- b) Desarrollo económico**, este queda definido como la capacidad que tiene un país o nación para generar riquezas, con la finalidad de brindar bienestar tanto económico como social en los habitantes. Un país con desarrollo económico es un país próspero en donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran al alcance de todos los grupos sociales que conforman la población.
- c) Desarrollo sustentable**, el cual permite una mejora en las condiciones de vida presente, sin poner en peligro los recursos de las generaciones

futuras. Es decir, una utilización adecuada de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades de la población, pero sin exprimir al extremo los bienes naturales.

Para que exista desarrollo sostenible es necesario contar con tres elementos básicos: sociedad, medio ambiente y economía y que estos convivan en armonía absoluta.

#### **2.2.5. Relaciones entre docentes**

Poco se escribe acerca de las relaciones interpersonales de docentes y, sin embargo, no cabe duda de que nos hallamos ante una faceta de crucial importancia. Para empezar, es que los docentes construyan una comunidad educativa, sobre la base del respeto, la confianza y el afecto mutuo, sin embargo, en algunas Instituciones hay rivalidad entre docentes. Estas negativas relaciones interpersonales de docentes se traducen en un clima desagradable, que no favorece en nada la tarea de educar.

#### **2.2.6. Gestión institucional.**

En particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

#### **2.2.7. Recompensa organizacional.**

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, compuestos de personas que van desde el más simple obrero, hasta el principal ejecutivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito. El capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En el mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos y la

innovación de la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y presentan los servicios de manera excepcional; en consecuencia, producen hechos. Para conseguirlo es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de la persona.

Las personas organizaciones más exitosas invierten mucho entrenamiento para obtener un retorno garantizado. Para estas el entrenamiento no es un simple gasto sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados que redundan en beneficio directo de los clientes.

### **2.2.8. El diseño organizacional**

Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en

los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

### **2.3. Modelos de enfoques de diseño organizacional.**

#### **Enfoque clásico.**

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

**Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol**, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la variedad de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.



## **2.4. Enfoque conceptual.**

Por Diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos; la organización por su parte, aunque ya hemos hecho manifestas importantes visiones teóricas al respecto, son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

En razón de esto definimos como Diseños Organizacionales la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

**Según Peter Drucker** (La Gran Ruptura, 1970), "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."

## **2.5. Enfoque de la estructura de equipos**

Rompe las barreras, nos dice Robbins (1996), departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas. La organización Virtual por su parte, es una estructura pequeña que contrata extremadamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras fue acuñada a Jack Welch, presidente del Consejo Directivo de General Electric, esta nueva visión organizacional debe entenderse

como la ruptura de paredes y copas que atrapan a la gente, inhiben su creatividad, malgastan el tiempo, limitan la visión y ahogan los sueños y, sobre todo, retrasan las cosas.

Este enfoque busca que en las organizaciones se elimine la cadena de mando (tiene tramos de control limitados) y se reemplace los departamentos con equipos a los que se le han cedido facultades para que tomen decisiones en razón al interés de las metas de la organización y en razón al equilibrio laboral de unas relaciones humanas con equidad y el respeto a las ideas.

La utilización de un modelo u otro por parte de los hombres que tienen a su cargo el diseño organizacional, no obedece más que a las condiciones a las cuales se ven expuestas las organizaciones. Si después de un estudio minucioso se determina que las debilidades de una empresa obedecen a la falta de un criterio gerencial que dé más dinamismo y participación a los empleados, es indudable que se escogerá la organización sin fronteras, o en su defecto otra que brinde las condiciones de flexibilidad necesarias para dar cabida a la creatividad y a la participación de los trabajadores.

Así como en el caso de los modelos mecánicos y orgánicos, que de acuerdo a la estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente, definen su utilización, en las nuevas tendencias hay esta referencia para poder asumir conscientemente una visualización más clara acerca de la estructura organizacional. La estrategia se vale de las opciones de innovación, imitación y minimización de costos.

#### **2.5.1.- El tamaño de la organización.**

Condiciona los alcances del modelo, dado que una organización extremadamente grande no podría asumir modelos que se inspiren en una comunicación directa entre todos los eslabones de la cadena (quizás podría hacerse el intento), porque se volvería el asunto en interminables intervenciones y replanteamientos de objetivos. En fin, el tamaño nos dice a qué podemos atenernos y con qué podemos contar a la hora de diseñar un modelo organizacional.

### **2.5.2.- La tecnología.**

Nos brinda la percepción del tipo de avance de nuestra organización, del mismo modo que nos permite ubicar la misma en el renglón de criterios de alta, media o baja producción, por los mecanismos de síntesis de procesos del cual se vale. Y el ambiente nos aparece como el reflejo de instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la misma, pero que una vez detectadas nos permiten dinamizar efectivamente los procesos de cambio.

### **2.5.3.- El ambiente.**

Se nos presenta en tres dimensiones claves:

- la capacidad, que se refiere al grado en que se puede soportar el crecimiento;
- la vitalidad, el grado de inestabilidad de la organización; y
- la complejidad, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Para entender la realidad de nuestro tiempo es necesario primero conocer en qué medida nosotros hemos cambiado con relación a las generaciones que a finales del siglo XIX, construyeron las modernas bases de la Sociedad Industrial. Hebert Marcuse, filósofo alemán, decía, en su clásica obra "El Hombre unidimensional", que el hombre cada día se identificaba más con ese plano batallador de edificar una Sociedad Humana en medio de otra que erige como valores el consumismo y la demencia de una preocupación mayor por el "tener" que por el "ser".

Las nuevas organizaciones parten de ese principio marcusiano para identificar su ineludible relación con los hombres, dado que en el ámbito estratégico se han dado cuenta que a quienes tienen como clientes son a hombres y por lo tanto deben venderle la idea de que "lo que hacen los hombres es para los hombres".

Para hacer más eficientes las organizaciones. Es necesario recurrir a criterios de calidad. En la medida que se oferta buen servicio y buenos productos, se estandariza una fortificación de los objetivos y se abren las posibilidades no sólo de progreso y desarrollo, sino de refinamiento de las relaciones laborales, lo que a la larga

repercutirá en mejores condiciones de interrelación entre los elementos constitutivos del Sistema.

De nada valdrá conocer estos modelos teóricos ideales que moldean el comportamiento de las organizaciones, sino nos comprometemos en llevar el mensaje y en asumir, en esa estructura biológica que es nuestro cuerpo, que es tiempo de cambio y que la única renovación valedera es la de integrarnos con equidad, productividad y eficiencia al servicio del hombre y no de la máquina: "hombre es lo que sois, no máquina". (Chaplin)

## **2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión educativa. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

### **2.6.1. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (ROBBINS, S. 1999).

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento (GORDON. 1996).

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. 1992)

## 2.6.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles; los modelos de Municio (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de Municio (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo del personal.

Un modelo tan peculiar como el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o el modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios:

- 1) apertura/aislamiento del entorno y
- 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina.

Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (Hargreaves, 1991; Bolívar Botía, 1993), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, van desgranando un extenso elenco de propuesta tipológicas.

No obstante, hay que tener en cuenta que:

Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predominen alguna de las orientaciones ya mencionadas.

Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.

Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno.

A pesar de ello, creo que sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, se establece esta tipología.

#### **a) Cultura Burocrática.**

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos.

Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora. El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos

Sin embargo, hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

#### **b) Cultura Permisiva.**

Representa la cultura del "laissezfaire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por

encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación, pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

### **c) Cultura Colaborativa.**

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente



adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones.

El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y

de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

### **1. Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

### **2.-Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

### **3.-Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

#### **4.-Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

#### **5.-Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

#### **2.7. Teoría de la Magister María Elena Arana Arenas (1998): Principios y Procesos de la Gestión Educativa.**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo final, demostrar que, debido a los tremendos cambios que ha sufrido la realidad económica y la realidad social mundial, con la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), al presente Siglo XXI, se le ha denominado el Siglo del Conocimiento y de la conquista del Sistema Solar, por lo que los centros educativos nacionales tienen que: Diseñar una Estrategia de Desarrollo Organizacional basado en un Programa de Relaciones Interpersonales, entre sus elementos organizativos para alcanzar la excelencia en su organización y productividad en la prestación de los servicios educativos con eficiencia y eficacia, para la sociedad local, regional y nacional.

Es precisamente, por este motivo que el investigador recurre a la teoría de: Principios y Procesos de la Gestión Educativa, de la autora: Magister, María Elena Arana Arenas (1998). Este libro se publicó con la finalidad de orientar el Sistema Administrativo que se desarrolla en los centros Educativos del país, permitiendo sistematizar los componentes de los sistemas administrativos en las áreas de desarrollo organizacional, administración de personal, planificación y presupuesto, abastecimiento, contabilidad y control en el Centro Educativo. Para ejecutar estos

procesos, hay que tener en cuenta que, las Direcciones de los Centros Educativos en el país, están regulados por la R.M. N° 016-96-ED.

### **2.7.1. Cambiar la educación es un imperativo ético y estratégico.**

La autora nos informa que “La Educación cumple el papel de ser un factor que impulsa el desarrollo personal, social y productivo de un país. Es un imperativo ético porque contribuye a disminuir las profundas desigualdades en el acceso del conocimiento y promueve equitativamente la superación y valor del hombre en su ambiente laboral, familiar y socioeconómico, al margen de los estereotipos éticos, de género o razones socioeconómicas”. (Arana M. E. 1998, p. 24)

El investigador tiene que admitir que la autora con justa razón, nos expresa el papel preponderante que genera la Educación en el desarrollo de la persona, en su aspecto social y productivo de un país. En cuanto a la implicancia de la Educación como un imperativo ético manifiesta que influye en acortar las brechas en el acceso al entendimiento y que fomenta el progreso de la persona en todos sus aspectos, sea familiar, laboral y socioeconómico y en beneficio de su país, por lo que el Estado debe atribuirse el liderazgo en el cambio educativo, mediante un acuerdo nacional.

### **2.7.2. Dar educación básica de calidad para todos.**

María Elena Arana Arenas (1998), al referirse a este tema nos informa que: “La educación básica deberá promover las relaciones interculturales, ser esencialmente, social y culturalmente significativa y para todos. La educación básica debe garantizar:

- a) El desarrollo de capacidades para la abstracción, el pensamiento simbólico, la creación y el pensamiento crítico.
- b) Una formación en valores que sustente un comportamiento ético.
- c) El dominio del castellano y el aprendizaje de una lengua extranjera. En caso de poblaciones indígenas la educación debe ser dada en lengua materna.

- d) El acceso a los modernos códigos del conocimiento, entre los que la informática tiene un papel destacado sobre todo en las bibliotecas escolares.
- e) La educación debe promover la cultura tecnológica y de trabajo productivo, desarrollada con actitud emprendedora, que prepare para una ocupación que lo familiarice con las nuevas condiciones de la economía y producción.
- f) El Estado y la sociedad deben garantizar que todo niño o niña y adolescente puedan completar trece grados de educación básica, divididos en educación inicial, seis grados de educación primaria y seis de educación secundaria, incluyendo el bachillerato.
- g) Impulsar programas de atención integral a los niños de 0 a 8 años en el marco de un Plan Nacional de acciones.
- h) Desarrollar para la población joven y adulta diversas modalidades que aseguren el dominio de competencias esenciales para la vida social y productiva.
- i) Investigar en zonas de pobreza, implementando programas integrales de salud, educación y nutrición.
- j) Incrementar el tiempo de aprendizaje efectivo con un mejor aprovechamiento del horario actual, con replanteamiento de la jornada escolar y el trabajo teórico-práctico". (Arana M. E., 1998, pp. 25-26)

Efectivamente, la autora con un criterio bien especial expresa muy detalladamente las características esenciales que debe poseer la Educación Básica en nuestro país, teniendo en cuenta las regiones geográficas, la identidad y diversidad cultural con sus dialectos, que se manejan en cada región, recomendando que en estos casos además del castellano la educación debe impartirse en su lengua materna. Así mismo debe implementarse las nuevas tecnologías de la informática, promover la investigación en la ciencia y la tecnología en todos sus niveles, respetando el medio ambiente, por lo que el Estado debe proporcionar el adecuado financiamiento, dando prioridad a la Educación y considerarla una de las inversiones más rentables del progreso nacional, considerando que la Educación es un derecho del ser humano y el Estado tiene la responsabilidad de asegurar que se cumpla ese derecho a todos los ciudadanos.

### **2.7.3. Descentralización pedagógica y administrativa.**

La autora de la obra: Principios y Procesos de la Gestión Educativa (1998), en este campo de la Educación de un Centro Educativo, informa que:

- “Fortalecimiento del rol del Centro Educativo y las Municipalidades, como expresión de responsabilidad ciudadana y del derecho a la diversidad educativa.
- La eficacia, calidad y pertinencia del proceso educativo, exige transferir funciones y poderes a instancias locales, garantizando el financiamiento Estatal de la Escuela Pública. Para ello, se debe descentralizar atendiendo la diversidad de situaciones regionales como en el caso de nuestro país, que permita tomar decisiones sobre una base práctica.
- Fortalecimiento de la autonomía pedagógica y administrativa de cada centro educativo y de su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), estableciendo las instancias de participación de los profesores, padres de familia y los propios estudiantes en la evaluación y el monitoreo del PDI, otorgando mayores atribuciones al Director o Consejo Directivo en la planificación, gestión y comprensión de la tarea educativa, incluida la generación de recursos propios para el Centro Educativo.
- Colaboración de la comunidad organizada y la Municipalidad con la Educación para la promoción de la calidad educativa en sus distritos.
- Diversificación curricular que tenga como eje el centro educativo, a partir de un currículo básico nacional y este proceso debe realizarse con la participación de la comunidad local y los agentes de la escuela.
- Creación de redes escolares que articulen los esfuerzos y aportes públicos y privados en beneficio de la mejora de la calidad de los servicios educativos locales.
- Reforma de la educación superior, articulada con la secundaria para orientarla en función de las necesidades del desarrollo humano y nacional, de la educación en su conjunto, formando redes interinstitucionales para trabajar en el logro de los fines comunes.

- Se deberá definir las áreas prioritarias en la educación superior, respecto no sólo a la formación técnica y profesional, sino también a las artes, la investigación y la creación científica tecnológica". (pp. 27-28)

Como lo enuncia David Fischman en su obra el Líder Transformador II (2010) al referirse al Empowerment que significa literalmente "entrega de poder" la empresa estatal debe hacer como la empresa privada en utilizar y aplicar este término con el fin de que al desarrollar sus actividades los trabajadores las realicen conociendo sus derechos y obligaciones que generalmente se encuentran en el MOF., para que realicen sus deberes con la libertad de hacerlo cada vez mejor, con eficacia y eficiencia,

#### **2.7.4. Nuevas tendencias administrativas en la educación**

##### **Conceptualización del Sistema Administrativo.**

"Administrar significa hoy en día un proceso de optimización del tiempo, recursos, energías y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente. Administrar es crecer, desarrollar, ir hacia adelante, producir con calidad moral, técnica, empresarial y productiva". (Arana, María E., 1998, p.29)

Esta definición de Administrar, constituye una precisión moderna de lo que significa realizar esta actividad, por lo que se considera muy válida para establecer una dirigida al campo educativo.

Es por esto que la misma autora nos expresa que en el entorno educativo, la "administración se conceptualiza como la forma óptima de dar el servicio educativo y ello implica que el Director sea un gerente cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender las necesidades y expectativas de los niños y jóvenes que desean estudiar logrando su desarrollo humano, el mismo que se traduce en los perfiles del educando en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional". (Arana, María E., 1998, p. 30)

Esta concepción en el campo educativo de la administración, tiene mucha preponderancia la actividad que desarrolla o que realiza el Director, por lo que se le

considera como a un gerente de las sociedades empresariales, que tiene una gran responsabilidad en el manejo de la institución educativa, con el fin de brindar a los niños y jóvenes una educación con desarrollo y calidad educativa, para que se traduzca positivamente en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional. En la escuela, el trabajo es constante y efectivo, la preocupación es la recuperación de los valores humanos, las normas de comportamiento ético, cívico y la formación del estudiante para el trabajo productivo.

La educación, desarrolla en la sociedad el papel de ser el elemento que impulsa el desarrollo personal, social y productivo en un país, actúa como un imperativo ético para disminuir las marcadas desigualdades en el acceso al conocimiento e impulsa equitativamente la superación y valor del hombre en su entorno laboral, familiar y socioeconómico. Así mismo actúa como un imperativo estratégico porque su objetivo es alcanzar el mayor nivel de desarrollo humano y la población de un país, alcanza sus fines en un ambiente de relaciones pacíficas, en donde el Estado debe asumir el encargo de liderar el cambio educativo, incluyendo a todas las fuerzas vivas del país en base a un acuerdo nacional.

Para lograr estos cambios en la sociedad de un país, se debe dar la importancia debida a que el Estado debe establecer políticas educativas con el fin dar educación básica de calidad para todos, que promueva las relaciones interculturales, ser esencialmente social y culturalmente relevante y que sea para todos; en donde además se debe garantizar entre otros objetivos los de lograr una formación en valores que sustente un comportamiento ético, el dominio del castellano y de las nuevas tecnologías de la comunicación como la informática, pero en el caso de las poblaciones indígenas la educación debe ser dada en lengua materna. Además, el Estado y la sociedad deben supervisar que todo niño o niña y adolescente puedan completar trece grados de educación básica, separados en educación inicial, seis grados de educación primaria y seis de educación secundaria.

Estos cambios, se deben dar, además teniendo en cuenta la renovación y revaloración de la profesión Docente, con el incremento de su remuneración de acuerdo con su crecimiento profesional, los incentivos por trabajo en zonas rurales, selváticas, fronteras y comunidades deprimidas, o por preparación de clases y desempeño en el aula. Tener en cuenta también la renovación de las instituciones



formadoras del profesorado, formándolos para afrontar los nuevos retos que demanda la promoción del desarrollo humano, los avances de la Ciencia y Tecnología, la participación de la población y la consolidación de la democracia en el país social y culturalmente diverso.

Uno de los elementos de última generación en nuestro país es la Descentralización geográfica, por lo que se debe tener en cuenta para realizar a su vez, la descentralización pedagógica y administrativa con la inclusión de las Municipalidades, para lograr el fortalecimiento del rol del centro educativo. Para diseñar una estrategia de desarrollo organizacional, basado en un programa de relaciones interpersonales en un centro educativo, se tiene que tomar en cuenta el fortalecimiento de la autonomía pedagógica y administrativa de cada centro educativo y de su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), lo que significa que hay que transferir funciones y poderes a instancias locales, garantizando el financiamiento estatal de la escuela pública; haciendo participar a los profesores, padres de familia y los propios estudiantes, pero otorgando mayores atribuciones al Director o Consejo Directivo en la planificación, gestión y comprensión de la tarea educativa, además de incluir la creación de recursos propios para la institución educativa.

Lo anteriormente estipulado tiene que ir imperativamente acompañado con la Creación de un sistema de Información, Evaluación y Acreditación, que fomente la excelencia educativa, fortalecimiento y regulación institucional que permita a la comunidad ejercer un control y participación social efectivo sobre la educación, dando cuenta sobre los resultados de la educación, mediante una información pública y transparente que permita un efectivo control y participación social en la educación, para lo cual se recomienda la creación de un sistema nacional de evaluación de logros de los educandos y del desempeño de los docentes que respete la diversidad cultural y permita aprender de su propia experiencia, evaluar los resultados a nivel nacional e internacional, para que los padres de familia estén en condiciones de conocer la calidad educativa de su centro educativo.

En la administración de nuestros tiempos, se ha dado paso a lo que se ha llamado la **Reingeniería**, que viene a ser la aplicación de metodologías revolucionarias en la institución, para introducir cambios masivos en la mayoría de los procesos,

supuestos y estructuras sobre los que se construye una nueva institución. Los mencionados cambios se han realizado para reducir los costos, ampliar la calidad, ahorrar tiempo, mejorar la eficiencia y garantizar la satisfacción del usuario a impulsar la moral institucional. También se puede decir que consiste en el rediseño radical de procesos de negocios, con el proceso de aumentar la capacidad de competir en el mercado. En cuanto a la Cultura de Calidad, es asumir el compromiso de evaluar el impacto que se ha efectuado en una institución a favor de los beneficios y la satisfacción obtenida por los usuarios, por este motivo la cultura de calidad se institucionaliza y todos sus participantes cumplen un rol en los diferentes niveles de competencia.

Todo este trabajo debe ser realizado por el Director del Centro Educativo, porque es el líder que tiene a cargo el manejo y dirección de la Institución Educativa y haciendo gala de practicar el reconocimiento a todos y cada uno de los trabajadores docentes, administrativos y de servicios para que éstos se sientan reconocidos en su responsabilidad realizado en el centro educativo. Esto mismo lo predica David Fischman en su obra el Líder Transformador II., cuando cita a John Dewey y nos informa que un gran líder enseña a su gente a pensar, pues él no tiene que pensar en todo. Esto quiere decir que los integrantes de cada área tengan la capacidad de resolver los asuntos que se presenten en el día a día y no esperen que él como, Director del centro educativo tenga que hacerlo. Esto permite agilizar la buena marcha del centro educativo en forma armónica aplicando la eficiencia y la eficacia administrativa.

El Centro Educativo que adopte el compromiso de trabajo en base al enfoque de Cultura de calidad, tendrá que participar por la mejora de su medio ambiente escolar, manteniendo el nivel de sus pobladores, su infraestructura, recursos educacionales, relaciones interinstitucionales, sólida escala de valores con formalidades corporativas, en donde la calidad humana es el componente que en estos tiempos marca la diferencia y produce la calidad total, que da como resultado producir un mejor servicio educativo para la comunidad. Calidad humana se define como un conglomerado de valores y principios, conocimientos, relaciones y actitudes de un ser humano frente a un hecho en concreto.

(Arana, M.E.; 1998; p.41) “La motivación para la calidad educativa, debe incluir lo siguiente:

1. Educar con disciplina, base de la calidad educativa,
2. Visión hacia el futuro, basada en el presente,
3. Motivar para una conciencia de calidad, conciencia de problemas y conciencia de cambio para mejorar,
4. El estilo de vida de la calidad educativa empieza con uno mismo,
5. La calidad educativa se vive,
6. No existe calidad educativa sin calidad humana,
7. La mejor institución educativa es aquella formada por educadores inteligentes,
8. La calidad es todo un estilo de vida educacional,
9. Conocer y saber usar las “herramientas” educativas es importante,
10. La calidad educativa se construye.

La motivación que el Director del centro educativo debe impartir entre el personal a su cargo debe ser con integridad, es decir sin recurrir a la doble moral, impartiendo la motivación con la práctica de la honestidad en los estudiantes, en los docentes, en el personal administrativo y de servicios. Esto confirma que al actuar con valores y principios correctos habrá consecuencias correctas y entonces se podrá decir con mucha razón que hay que educar al niño para no castigar al adulto.

#### **2.7.5. La Calidad Total en la Educación.**

##### **Definición**

“Conjunto de medios, principios, técnicas y prácticas cuyo proceso se orienta a lograr una calidad en la institución educativa, cualquiera sea su nivel o modalidad. Es una definición que se considera idónea para la educación ya que ampara a todas las esferas de nivel o modalidad.

Entre los objetivos de la calidad total en la Educación tenemos:

- a) Mejorar el servicio educativo en lo técnico-pedagógico y en su Gestión Gerencial,

- b) Lograr que el trabajo docente tenga una excelente calidad compatible con su moral profesional,
- c) Mantener los estamentos que integran el sistema educativo en su nivel de organización que implique competencia y continuidad en las acciones productivas,
- d) Desarrollar en el educando una adecuada escala de valores para consigo mismo, la familia, el Centro Educativo y la comunidad”. (Arana, M. E., 1998, pp. 46-47)

Existen dos principios de la estrategia de la calidad total, uno es el reconocimiento que la calidad es una característica que debe estar incorporada en todos los momentos y elementos que forman el proceso educativo, tal y conforme se hace en la planeación, ejecución y evaluación, que deben ser de calidad; los contenidos, los materiales, los métodos, la gestión pedagógica y administrativa, etc., deben ser de calidad, por lo que sostiene que la calidad es producto de calidad. Otro principio es la participación activa y consciente de los agentes directos o indirectos del proceso educativo, la búsqueda de la calidad es un trabajo de equipo no sólo de los agentes conocidos, escuela, maestros, padres de familia, comunidad, sino que también deben participar la sociedad civil, las instituciones. Es por esto que Andrew Bottomking (1991) nos dice: “La calidad total no se enseña, se practica”. Lo que significa que todo cambio cultural no se logrará de un momento a otro, pero sí significa un cambio de actitudes en los docentes y además, en todos los trabajadores, es un esfuerzo continuo y a largo plazo.

El control de la Calidad en Educación, se realiza con los exámenes finales, actualmente se entiende como un proceso participativo, comprometedor, preventivo, sistemático y fundamental interno que no se realiza en cada momento y en cada fase del proceso productivo para garantizar una producción sin defectos, que satisfaga las necesidades materiales y espirituales a las que está destinada, esto quiere decir que el control de calidad es ejercido por los propios ejecutores en cada momento del desarrollo del proceso, por lo que deja de ser una función privativa de la dirección.

### 2.7.6. ¿Cómo Gerenciar la Educación con el Método Deming?

“William Deming, ingeniero americano, concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad es no sólo la satisfacción de sus clientes sino también proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, el bienestar de la comunidad y de la nación a través de la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad. La calidad total pone en énfasis en el mejoramiento de los procesos a través del Ciclo PHEA, que significa:

P----- Planificar

H----- Hacer

E----- Estudiar

A----- Administrar.

En estos tiempos es necesario educar a la población infantil desarrollando destrezas y habilidades cada vez más amplias y apropiadas para el mundo moderno y complicado en que nos encontramos. Deming propone 14 pasos para mejorar la calidad de la educación y éstos son:

1. Generar constancia en el propósito de mejorar el sentido educativo. La tarea principal de la escuela debe ser el desempeño exitoso de sus alumnos. Actualmente los objetivos son a tan largo plazo que no sabemos si el producto educativo es bueno o malo. Cada centro educativo debe formular claramente sus objetivos y metas, esto dará su calidad y deben formar una manera de vida común, una cultura de calidad en el colegio,
2. Satisfacción de los usuarios del servicio educativo y lograr un servicio eficiente y eficaz. Se sugiere ampliar la educación centrada en el colegio hasta una educación orientada en el éxito de los alumnos. Generar conciencia para prevenir fracasos,
3. Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control de calidad. Prestar atención al dominio del conocimiento y destrezas. Usar la autoevaluación. Dejar de evaluar profesores y aprendizajes por cumplir

un horario. Hay que evaluar los conocimientos y destrezas aplicados a la vida real. Mejorar la calidad durante el proceso, previene el fracaso,

4. Maximizar el aprendizaje enfatizando resultados más que entradas y procesos. Buscar métodos y materiales que contribuyan al máximo aprendizaje, no sólo se debe reforzar el rendimiento en clase a través de pruebas sino recompensar la comprensión total,
5. Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio. Mejorar la metodología y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje para que lleve el dominio de lo aprendido,
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal docente y directivo. Los actuales métodos de perfeccionamiento no están de acuerdo a los requerimientos reales para lograr calidad, miden horas de clase, de asistencia y así se mide la calidad,
7. Tener líderes, no jefes. Se debe buscar la cooperación, colaboración y complementación impulsado por el director, donde cada miembro pueda aportar ideas para lograr las metas,
8. Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente. No culpar a los que se arriesgaron y fallaron, debe ser incentivo para volver a realizar el trabajo, pero sin fallas,
9. Institucionalizar el trabajo en equipo. Todos deben trabajar con el único trabajo de mejorar la calidad, trabajar a través de materias interdisciplinarias,
10. Eliminar metas numéricas arbitrarias e inflexibles. No trabajar sólo para obtener buenos calificativos, sino para comprender verdaderamente lo eficaz y la eficacia de aplicar lo aprendido a la vida,
11. Reemplazar la administración por cifras en el mejoramiento incesante. No administrar para lograr promedios superiores de once y la promoción del 75% de alumnos sino en búsqueda de la comprensión profunda de lo aprendido,
12. Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de sus trabajos. Eliminar barreras que impidan al docente sentirse orgulloso de su trabajo. Los profesores deben evaluar en término de éxito de sus alumnos. El orgullo de la labor es, propia de la sensación de autoeficacia,

13. Implementar educación y capacitación permanente, se debe implementar la educación y capacitación para todos,
14. Participación total de toda la organización. Crear una estructura que impulse los trece pasos anteriores. (Arana, M. E., 1998, pp. 48-49-50)

El investigador de este trabajo, está de acuerdo con los catorce pasos de Deming, sin embargo, debe acotar que se tenga en cuenta la diversidad cultural del Perú para aplicarlos, ya que la educación por este motivo tiene que ser impartida en su cultura materna, además de utilizar el castellano y también emplear las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de crear nueva ciencia y tecnología, para ser aplicada en su región y a nivel nacional.

#### **2.7.7. Características de un Centro Educativo de Calidad**

(Arana, M. E., 1998) Se debe considerar que los cambios que ha tenido la educación en el siglo del conocimiento y adaptarla a cada una de las regiones de nuestro país, debido a su multiculturalidad, y a las diferentes etnias que la componen:

##### **“En relación a los docentes:**

- a) La excelente preparación académico-profesional que observan y la continua actualización y perfeccionamiento que procuran,
- b) El compromiso y la idoneidad con que afrontan y desarrollan sus actividades con los alumnos en el marco del proyecto educativo que intenta realizar,
- c) El compromiso y la idoneidad que manifiestan en el cumplimiento del conjunto de actividades que hubieran contribuido a precisar para el logro de los objetivos institucionales. (p.61)

##### **En relación a la conducción:**

- a) La existencia de un clima institucional favorable a la creatividad, a la crítica y en general, al desarrollo del más alto compromiso por el logro de los propósitos que definen el quehacer de sus miembros y productiva participación en las decisiones de todos los actores involucrados en su gestión,

- b) La capacidad para formular con claridad los propósitos institucionales acordes con el proyecto educativo en vigor y generar la metodología que les garantice razonables niveles de concreción,
- c) La capacidad para proveer en la práctica la máxima coherencia y organicidad a la diversidad de actividades que se fueren llevando a cabo, especialmente en lo que concierne al avance de cada cohorte a lo largo del tiempo. (p. 61)

**En relación a la organización:**

- a) La existencia de ambientes favorables a modalidades del quehacer de los alumnos más centrado en su habitual protagonismo y en donde encuentren suficientes materiales bibliográficos, didácticos, etc., para llevar a cabo las actividades de aprendizaje que se hubieren acordado,
- b) La disponibilidad de áreas específicas en el centro o en el medio, en donde los alumnos realicen prácticas vinculadas con contenidos del plan de estudios que las requieran,
- c) Una organización de horarios que permita a los estudiantes, por la duración de los lapsos establecidos, la realización de actividades significativas y desafiantes de sus capacidades de resolución,
- d) Una dotación suficiente y permanentemente actualizada de material bibliográfico y didáctico, acorde con la filosofía del proyecto educativo que se promueve y con la capacidad de manejo útil de usuarios,
- e) El funcionamiento adecuado de mecanismos institucionales que favorezcan un avance continuo y la posibilidad de ir integrando y consolidando información que proporcione sentido y funcionalidad a lo que se aprende en los distintos años y áreas del conocimiento,
- f) La existencia de mecanismos que compensan los efectos negativos que suelen producir en los alumnos el cambio de personal o las inasistencias de sus miembros,
- g) El poseer un eficaz y eficiente sistema de información que facilite los continuos sistemas de evaluación y de toma de decisiones,
- h) El detentar una modalidad de organización del trabajo del personal docente y no docente que facilite, dentro de los lapsos legalmente



establecidos, la cobertura de variedad de tareas relacionadas con el propósito de la institución,

- i) El mantenimiento de una adecuada relación numérica alumnos-docentes,
- j) La capacidad para estructurar un práctico y confiable sistema de autoevaluación institucional que permita el ejercicio de la autocrítica, el deslinde de responsabilidades en relación con los niveles de logro que se observan y las bases necesarias para generar su constante auto-renovación,
- k) La capacidad para mantener una fluida comunicación, exactitud y rapidez en las tramitaciones de práctica. (Arana, M. E., 1998, pp. 61-62-63)

Si tenemos en cuenta la productividad educativa, tenemos que hablar de que el objetivo de ésta, es formar a los alumnos como seres pensantes y creativos, con la capacidad de resolver problemas; de formar estudiantes con conocimientos modernos, de acuerdo a su vocación y que los aplique, como ya se ha dicho antes, resolviendo problemas concretos y formar estudiantes realizados en la vida, con mejor calidad de vida y que sean útiles a su comunidad local, regional o nacional. En relación con las características de un centro educativo de calidad, en lo que se refiere a los docentes, se sigue exigiendo la constante capacitación que deben tener en su preparación académico profesional.

En cuanto a las características de un Centro Educativo de Calidad, en relación a su conducción, se exige que exista una excelente armonía institucional que conduzca a la creatividad, a la crítica y sobre todo a lograr los propósitos de la institución, de acuerdo con el proyecto educativo. Y por último con relación a la organización, se requiere de ambientes favorables a los estudiantes, además de contar con material bibliográfico y didáctico debidamente actualizado, que exista un adecuado sistema de información para todos los entes del centro educativo, que exista un adecuado orden del trabajo del personal docente y no docente, que exista una adecuada autoevaluación institucional y una adecuada confraternidad entre docentes y alumnos mediante una fluida comunicación. También es pertinente dejar expreso que el líder transformador, como o infiere David Fischman, en una empresa debe contemplarse que cuando un equipo falla por el mal desempeño de una persona, hay que darle una oportunidad a éste para que logre sobrepasar los malos vientos,

haciéndoles notar con respeto sus debilidades; pero reorganizando los procesos y funciones y darle la oportunidad de explotar sus fortalezas, además de capacitarlo y entrenarlo para que pueda progresar.

#### **2.7.8. Las responsabilidades del director de un centro educativo**

“El director de un centro educativo es quien organiza en colaboración con los docentes las actividades de los maestros durante el curso escolar, por lo cual sus responsabilidades se encuadran en los siguientes puntos:

- a. Matriculación de los niños, que incluye establecer las condiciones y los documentos necesarios, fecha de ingreso y número de plaza vacantes, la creación de un fichero con los datos de todos los ingresantes,
- b. Clasificación de los alumnos, mediante el curso que corresponda,
- c. Distribución del contenido, actividades y adquisiciones, para construir el horario de trabajo, por unidades y cursos,
- d. Selección de libros de texto y lectura, material didáctico y audiovisual que hayan de utilizarse en el centro educativo,
- e. Expedición y conservación de los libros de escolaridad, al igual de los certificados que se otorguen a aquellos alumnos que permanezcan en el centro educativo,
- f. Formación del Consejo Escolar, en el que deben figurar maestros del centro, para que sirva de organismo consultivo, de estudio y comunicación, mediante un reglamento que regule sus actividades,
- g. Redacción del programa de cada curso de acuerdo a los cuestionarios vigentes, con la colaboración del Consejo Escolar y el docente del curso. Cuando existan programas elaborados a escala nacional, lo hará el director y cada maestro de curso su interpretación, considerando el tipo de escuela, las características de los alumnos, el material disponible y el medio ambiente en que funcione el centro escolar,
- h. Establecimiento de las fechas de evaluación mensuales o bimensuales y las anuales de promoción, mediante un cronograma. El director, asistido por el Consejo Escolar y por cada docente deben seleccionar el tipo de pruebas adecuadas y establecer las normas para calificarlas,

- i. Armonización y coordinación del personal docente, con el fin de lograr un equipo unido que comprenda, colabore y acate la planificación del trabajo,
  - j. Mantener una constante información para alcanzar la participación de todos los docentes en las decisiones que haya de tomarse,
  - k. Elaboración de visitas a museos, centros artísticos, empresas y fábricas, excursiones y viajes por razones de índole didáctica y los de intereses recreativos,
  - l. Organización de actividades de orden social, artístico y deportivo que puedan contribuir a la proyección de la escuela,
  - m. Desarrollo de actividades de investigación y estudio, adecuados al nivel de los diferentes cursos del centro educativo,
  - n. Facilitar a la Administración y organismos superiores los datos estadísticos que le soliciten,
  - o. Cooperar con las instituciones estatales, privadas y demás corporaciones locales en lo que se refiere a la enseñanza,
  - p. Organización y dirección de instituciones, servicios y actividades complementarias, como biblioteca, comedor, mutuales, correo escolar, servicio sanitario, ropero, transporte escolar, servicio de psicología y orientación escolar, etc,
  - q. Vigilar el material de las instituciones y material didáctico y el estado de conservación del edificio escolar,
  - r. Cuidar las relaciones humanas por medio de entrevistas individuales y colectivas con los maestros, padres de familia y autoridades,
  - s. Establecer un sistema de disciplina eficiente, basado en la libertad y en la responsabilidad en el centro educativo,
  - t. Establecer relaciones fructíferas y positivas con los padres de los alumnos, mediante la conversación directa, donde el director debe comprender el punto de vista de los padres y éstos los de la escuela, para lo cual es necesario establecer un horario para que los maestros puedan recibir a los padres, para informarse mutuamente y resolver los problemas comunes".
- (Arana, M.E., 1998, pp. 69-70-71)

Este tema de la responsabilidad del líder, en este caso del Director de una Institución Educativa, debe establecerse como lo expresa David Fischman, que la toma de

decisiones debe trasladarse a los niveles jerárquicos más bajos en la organización, que son los que se hallan más cerca del problema. Por lo que los trabajadores al contar con más autonomía se sienten más motivados y comprometidos a resolver con eficiencia y eficacia estos problemas de sus áreas, porque su autoestima es de buena consideración por parte de su superior y se desempeña con mejor actitud.

### **2.7.9. Administración y gestión educativa**

**Gerencia educacional**, “viene a ser la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los Centros Educativos y propiciar su desarrollo integral, impulsando las potencialidades inagotables del factor humano, adecuando a la organización a las exigencias del entorno en la que se encuentra”. (Arana, M., 1998, p.74)

Dirección, Gerencia y Administración, son conceptos que se integran, de tal forma que se llegan a emplearse indistintamente, en el marco de esta tendencia universal. Si nos remitimos a la etimología de la palabra administrar significa “servir a”, el término gerencia significa generar o “servir hacia...”. La Gerencia, se acepta como sinónimo de Dirección, sin separarla de la Administración.

### **Criterios para lograr una buena gestión educativa**

- a) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento,
- b) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos,
- c) Desarrollar una cultura democrática y eficiente; con responsabilidades definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación,
- d) Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen. (Arana, M.E., 1998, p. 78)

En este caso, el investigador manifiesta que, para liderar las diversas acciones educativas en una institución educativa, se debe crear las condiciones necesarias, para lograrlas; que cada uno de los integrantes del centro educativo cumplan sus responsabilidades para lograr las metas planteadas, con la promoción y potenciación de sistemas de participación y comunicación, con el fin de evaluar tanto los procesos como los resultados.

#### **2.7.10. Consideraciones sobre gestión o gerencia educativa en el Perú**

“Tenemos que la nueva gestión y administración educativa que realizan los Directores con la expedición de la R.M. 016-96 ED y otras normas complementarias, requieren su modernización y su manejo gerencial concordante con las políticas de desarrollo social y económico, con el fin de conseguir una educación con calidad. Esto también permite que el escalafón funcional de Dirección del Centro Educativo, tenga todas las características de modernidad y gerencialidad. Entonces aparece la figura del Director del Centro Educativo, que debe ocupar su verdadero lugar por el delicado rol protagónico que está llamado a cumplir.

El Director de un centro educativo, es principalmente un conductor y organizador de voluntades y que para cumplir con su función debe tener una autoridad legitimada, porque las características e identidad que asume van a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de proyecto educativo que se construya y porque tiene que ser eficiente en su gestión y democrático en la conducción. A nivel nacional se postula un modelo productivo para la Educación Peruana, por lo que se requiere Directores Gerentes, que realicen de su realidad educativa, la célula viva que producirá la fuerza necesaria para que, partiendo de su desarrollo avance hacia su comunidad e impulse la prosperidad nacional. El posicionamiento del Director Gerente se irá afianzando en la medida que logre su capacitación al más alto nivel y responda a la importancia de su cargo. (Arana, M.E., 1998, pp.75-76)

Para que un Director de un centro educativo del sector público, realice su gestión con el éxito de un líder o gerente de una organización privada, debe otorgar a sus trabajadores el poder del reconocimiento, mediante el agradecimiento dándoles las gracias o felicitándoles espontáneamente por su trabajo diario; esto quiere decir que debe haber la preocupación genuina por los demás.

## Componentes de la gestión educativa

“Existen muchos componentes o elementos que conforman la gestión educativa en las escuelas, entre otras tenemos:

- a) Principios de la gestión, compuesto por los elementos como Dirección (planeamiento), Organización, Control y Comportamiento Organizacional,
- b) Estructura Organizativa, compuesto por un Organigrama, un Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos Administrativos,
- c) Procesos de Gestión, compuesto por tres áreas básicas: Institucional, Pedagógica y Administrativa”. (Arana, M.E., 1998, p. 77)

Todos los componentes de la gestión educativa, conforman el contexto o medio ambiente, con la visión o misión institucional, integrado por valores y objetivos del Centro Educativo; sin embargo, el Clima Institucional está conformado por el contexto de la aplicación de la Estructura Organizativa y los Procesos de Gestión con sus áreas básicas Institucional, Pedagógica y Administrativa.

### 2.7.11. Principios de la gestión educativa

**1. Gestión centrada en los alumnos:** La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en el proyecto educativo institucional,

**2. Jerarquía y autoridad claramente definidas:** Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia,

**3. Determinación clara de quien y como se toman las decisiones:** Esto se refiere a determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados,

**4. Claridad en definición de canales de participación:** Los objetivos institucionales, deben guardar coherencia con la participación de los miembros de la comunidad educativa, mediante sistemas bien definidos, como conocer las formas,

los momentos de su participación es decir el saber donde, cuando, como porqué participar y que resultados puede esperar,

**5. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización:**

Esto significa que se debe tener en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para ubicarla en un lugar que tenga un mejor rendimiento y realización y que al final servirá para optimizar el funcionamiento de la organización,

**6. Coordinación fluida y bien definida:** Se consigue con una coordinación ágil y oportuna, mejora la generación de acciones, evita esfuerzos innecesarios y otorga una mejor acción conjunta,

**7. Transparencia y comunicación permanente:** Se debe contar con mecanismos de comunicación, para que las acciones que se realicen en el centro educativo puedan ser conocidas por los miembros de la comunidad, lo que redundará en tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y hasta acusaciones innecesarias,

**8. Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo:**

El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales. (Arana, M. E., 1998, pp. 78-79)

El investigador considera que estos principios ayudan a diseñar una estrategia de desarrollo organizacional, basado en un programa de relaciones interpersonales en toda institución educativa con la finalidad de lograr los objetivos institucionales, utilizando mecanismos eficaces de comunicación con transparencia, generando un clima favorable de relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar, evitando malentendidos y acusaciones innecesarias.

**2.7.12. Procesos de gestión**

Teniendo en cuenta que los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa, pues la evaluación bien conducida es elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación en

donde se corrigen las deficiencias, se refuerzan y materializan las estrategias exitosas. Es por esto que poner en marcha los Proyectos Educativos Institucionales en cada escuela nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y a buscar que se cumplan de la mejor manera. Entre los Procesos de Gestión tenemos:

- a) Dirección ejecutiva, toma decisiones, delega funciones, desconcentra, descentraliza,
- b) Planificación, establece la visión, misión, diagnóstico, políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos,
- c) Organización, establece funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos, sistemas,
- d) Coordinación, coordina acciones en comités, comisiones, equipos de trabajo,
- e) Control, mediante la supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación". (Arana, M.E., 1998, pp. 79-80)

El investigador interpreta que, para dirigir eficientemente una institución educativa, es necesario primero realizar un adecuado planeamiento, los equipos que las realicen, los recursos y las formas en que se realizaran las acciones, con el fin de corregir las deficiencias y alcanzar metas exitosas. Es por esto que poner en marcha los proyectos educativos institucionales en cada centro educativo o escuela considero que es darle, sentido a estos procesos y a organizar para que se cumplan de la mejor manera.

### **1. ¿Qué áreas importantes de trabajo tienen los procesos de gestión?**

"Se debe tener en cuenta que los procesos de gestión en un centro educativo, se dan en tres áreas básicas: institucional, pedagógica y administrativa. Por ejemplo, para la selección de personal docente, interviene la:

- a) Dirección Ejecutiva, que aprueba el cuadro de horas, convoca a concurso, selecciona el personal, contrata el personal, evalúa su rendimiento y necesidades de capacitación;



- b) Planificación: precisa el número de plazas docentes entre: metas, ocupación; señala el número de vacantes: metas de atención; necesidades de los recursos materiales: metas físicas; solicita el incremento de plazas, si es necesario y el presupuesto.
- c) Organización: elabora el cuadro de horas, define las vacantes por especialidad, establece el perfil de cargo y los requisitos, establece las funciones del MOF.;
- d) Coordinación: comunica a la USE los resultados del concurso, integra a todo el personal que labora en el Centro Educativo y señala las normas de motivación y estímulos;
- e) Control: verifica que los postulantes cumplan con los requisitos establecidos para el cargo, verifica la transferencia del proceso de selección, evalúa el rendimiento global e individual de los trabajadores”. (Arana, M. E., 1998, p. 81)

Las áreas más importantes de una Institución Educativa es la institucional, la pedagógica y la administración, en las cuales se pone en práctica los procesos de control, planificación, organización, coordinación y control, por intermedio de la Dirección Ejecutiva.

### **2.7.13. Visión y Misión Institucional**

“La Visión del Centro Educativo: Nos lleva a una imagen objetiva que lo lleva hacia la calidad, adecuándose a una efectiva capacidad de respuesta y a los cambios de su entorno social, político, económico, tecnológico y cultural manteniendo una actitud competitiva y de liderazgo en el proceso de modernización de la educación, entonces el centro educativo será una institución reconocida por la comunidad como altamente competitiva y de gran arraigo por su prestigio en la formación de los estudiantes. Esto quiere decir que la actitud del Director y Docente se constituirá en una garantía del patrimonio institucional”.

### **1. Misión**

“La misión viene a ser el objetivo central y la razón de ser de la institución, es el propósito por el que trabajan todos sus integrantes, para conseguir la concreción de

la finalidad en un intervalo de tiempo establecido. También se puede decir que la misión expresa siempre el servicio que presta, no el resultado del trabajo realizado; debe abrir puertas, debe ser altamente motivadora, es decir, capaz de movilizar todos los recursos con miras a ser una empresa ambiciosa y de calidad. Todo esto nos lleva a Visión Institucional.

La importancia de la Misión en una Institución Educativa, debe ser escrita ya que le ayuda a ganar un sentido de enfoque y disfrutar de una sensación de orientación, de existencia, de finalidad e impide que lo distraigan o desvíen y a concentrar sus energías y sus recursos personales, en conseguir su razón de ser. La Misión no intenta predecir el futuro, intenta preparar a la institución para el porvenir. Esto quiere decir que de su correcta determinación dependerá que todo el proceso de planificación, de funcionamiento institucional esté correctamente orientado y también para que los responsables de la misma distingan cuales son las tareas importantes y cuáles son las urgentes, de acuerdo a obtener tal misión. Entre las características de la Misión, están las que se refieren a que deben tener orientación al exterior, es decir el servicio que se presta, estar orientada hacia el futuro, es decir a un plazo de 5 o 10 años, debe ser creíble, simple, clara y directa, debe tener un alto grado de originalidad, debe ser única, debe ser operativa y revisada". (Arana, M. E., 1998, pp. 82-83-84)

Una visión clara y compartida ayuda a reconocer hacia donde deben orientar sus esfuerzos los que pretenden ser líderes de la organización para que sea una institución reconocida por la comunidad como altamente competitiva y de gran arraigo por su prestigio en la formación de los estudiantes, teniendo en cuenta su entorno social, político, económico y cultural, conservando una actitud competitiva y de liderazgo en el proceso de modernización de la educación. La Misión viene a ser el objetivo central de la institución educativa y el motivo por el que trabajan los integrantes de la misma, en un determinado tiempo, expresando que es lo que pretendemos lograr, por eso se dice que la Misión es la razón de ser de la Institución, lo que hace movilizar nuestras energías y capacidades.

La importancia de la Misión está en que no intenta predecir el futuro, pero sí intenta preparar a la Institución para el porvenir y porque de ella dependerá la correcta planificación y orientar su funcionamiento. Es importante además porque está

orientada hacia el exterior de la Institución, es decir a la comunidad, está orientada hacia el futuro a largo plazo entre 5 a 10 años, tiene que ser creíble, simple clara y directa, por lo que tienen que ser eficaces, deben tener un alto grado de originalidad es decir hacer algo diferente que nos distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de quienes servimos; debe ser única, es decir debe ser específica con actos medibles que nos conduzcan al cumplimiento de la Misión; tiene que ser operativa, es decir estar relacionada con resultados prácticos específicos y alcanzables; debe ser revisada cada cierto tiempo para actualizarla.

## **2. Implementación del Sistema Administrativo y sus Componentes**

“La tarea principal de este Sistema Administrativo es dar un conjunto de esquemas, procedimientos y técnicas, que pueden usarse como documentos orientadores que sirvan de pautas para organizar nuestro trabajo en cada componente del sistema administrativo. Debemos tener en cuenta que los centros y programas educativos forman la base del sistema educativo y por lo tanto es urgente dotarlos de una organización adecuada que tendrá influencia decisiva en el desarrollo del conjunto de la escuela.

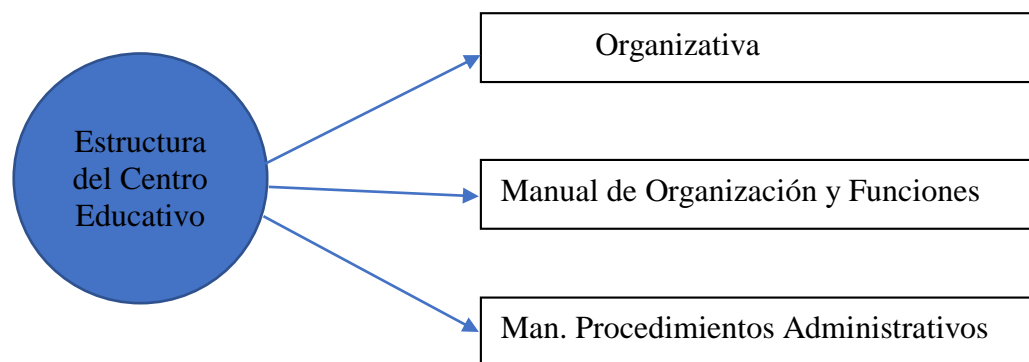
Como consecuencia, el Centro Educativo tiene por objetivo principal, impartir educación escolarizada y una serie de actividades con fines educativos y que son realizados por el Promotor, Director, Subdirector, docentes, padres de familia, administrativos y alumnos. Estos elementos establecen la relación entre los procesos de dirección, liderazgo, comunicaciones, organización, integración, motivación, interacción escuela-comunidad, conflictos, tensión, clima organizacional. Sin embargo, se debe establecer que en todos estos procesos hay que planificar, realizar, estudiar, actuar, ejecutar planes y controlar. Por eso es que el Director como primera preocupación será estudiar la realidad del Centro Educativo y de su entorno, para luego identificar y priorizar los problemas de la organización. Luego esta problemática la lleva posteriormente al planteamiento de la Misión Institucional y elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional y Plan del Centro Educativo”. (Arana, M. E., 1998, pp. 93-94)

Con la implementación del sistema administrativo y sus componentes, el Estado proporciona un conjunto de esquemas, educación escolarizada procedimientos y

técnicas que puedan usarse como modelos orientadores y que sirvan de pautas para organizar el trabajo en cada componente del sistema administrativo, para que el centro educativo imparta educación escolarizada y otras actividades con fines educativos, que son realizados por el Director, docentes, personal administrativo y de servicios, alumnos y padres de familia.

### 3. Estructura Organizativa del Centro Educativo:

“Es la manera como los diversos estamentos o instancias de la institución escolar se interrelacionan, realizando determinadas acciones o funciones, creando los niveles de participación. Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar y puede expresarse de la siguiente manera:



### 4. El Organigrama

Permite ver los órganos e instancias del Centro Educativo, describe a la organización en su estructura funcional y personal. Es una manera gráfica de exponer la estructura organizativa de la escuela y la ubicación de los integrantes de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. También se tiene que expresar que el organigrama debe guardar coherencia con los objetivos del centro educativo y ser de fácil comprensión para todos los integrantes de la comunidad educativa.

Para confeccionar un organigrama, se debe tener en cuenta 4 etapas, que son:

#### Etapa N° 1

- a) Los principios pedagógicos, valores y objetivos asumidos en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI),
- b) La información referida a las fortalezas y debilidades vinculadas al aspecto organizativo del centro educativo,
- c) La información referida al número de alumnos, secciones, los niveles y modalidades que se ofrecen, la ubicación del centro educativo y la capacidad de la infraestructura educativa.

#### Etapa N° 2

- a) Los diferentes elementos, órganos unidades organizativas, cargos y funciones,
- b) Las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica,
- c) Los canales de comunicación entre los diferentes elementos,
- d) Los niveles de autoridad y jerarquía,
- e) Las funciones de coordinación y relación con otras instituciones.

El Manual de Organización y Funciones describe las funciones y las relaciones que tienen entre ellos, de tal forma que todos y cada uno de sus miembros conozcan sus funciones y responsabilidades.

#### Etapa N° 3

Para ir armando el organigrama, se agrupan los diferentes integrantes de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones ya sea en la dirección, ejecución, coordinación, asesoría, apoyo u otras, teniendo en cuenta su composición y sus relaciones con los demás integrantes.

#### Etapa N° 4

Se ubican los diferentes integrantes de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones en la posición que les corresponde en el lenguaje del organigrama.

De acuerdo con estas etapas del organigrama se propone los siguientes órganos y sus respectivas funciones:

A) Órganos de Dirección.

Director del Colegio, responsable de la planificación, organización, dirección, supervisión y evaluaciones del Proceso Educativo, en el aspecto técnico-pedagógicas y administrativas de la Institución.

Subdirector de Formación General, encargado de la planificación, organización y desarrollo de la dirección del aprendizaje.

Subdirector Administrativo, encargado de la organización, desarrollo y control de los diversos estamentos, inventario del plantel y procedimientos administrativos.

B) Órganos de Ejecución.

Asesores de Asignaturas, encargado de supervisar y orientar a los docentes de Lenguaje, Educación Física, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencia Histórico-Sociales, etc.,

Coordinador de OBE y Actividades, encargado de organizar, desarrollar y evaluar las actividades curriculares de orientación y bienestar del educando y otras acciones complementarias del plantel, en coordinación con el subdirector de formación general.

Jefe de Laboratorio, responsable de la conducción, mantenimiento, conservación y ejecución en los laboratorios, según sea el caso de Física, Química, Ciencias Naturales, inglés y Computación, en coordinación con los asesores de asignatura y el Subdirector de Formación General.

Docente, Tiene a cargo dirigir el aprendizaje en cada asignatura del Plan de Estudios.

### C) Órganos Administrativos

Secretaría, encargado de la documentación oficial del Plantel: matrícula, proceso y conclusión del proceso educativo, archivo y acervo documentario; elaboración de los documentos de gestión y actualización de los libros.

### D) Órganos de Apoyo

Asociación de Padres de Familia, apoya las diferentes actividades organizadas por el Colegio, de acuerdo con las funciones asignadas en el Reglamento y su plan de trabajo y cuenta con el asesoramiento del Director del Centro Educativo.

Asociación de Ex Alumnos, colabora con las diferentes actividades externas e internas que se puedan organizar en el Centro Educativo.

Comunidad Magisterial, ayuda y propone propuestas para mejorar el proceso educativo, de acuerdo a la realidad del Centro Educativo". (Arana, M. E., 1998, pp. 99-100-101-102-103)

Por la estructura organizativa del centro educativo, es que la institución educativa se interrelaciona, realizando determinadas funciones, participando y buscando su desarrollo eficiente, armónico y democrático; pues debemos tener en cuenta que el organigrama es un gráfico que expresa la estructura organizativa de la institución educativa, de manera jerárquica y la forma como se interrelacionan. Los órganos de Dirección, se refiere al Director de la escuela o colegio y que es el responsable de sus funciones técnico pedagógicas y administrativas; los Órganos de Ejecución son los docentes de asignatura, los coordinadores de OBE, los jefes de laboratorio; los Órganos Administrativos, como una secretaria eficiente; los Órganos de Apoyo, como son la asociación de Padres de Familia, Asociación de exalumnos y la Comunidad Magisterial.

#### **2.7.14. El Manual de Organización y Funciones**

"El Manual de Procedimientos sirve para evitar la burocracia y hacer ágiles los trámites que se realizan en la vida escolar, se puede confeccionar en 4 etapas:

## Etapa N° 1

Se empieza realizando la evaluación de la pertinencia de la realidad actual de la estructura organizativa respecto a:

- a) La estructura de la organización, cargos, funciones de los mismos, relaciones.
- b) Los canales de comunicación entre los diferentes elementos.
- c) Los niveles de autoridad y de dependencia.

## Etapa N° 2

Se define las obligaciones de los diferentes órganos y su dependencia orgánica, además de establecer las funciones de coordinación y la relación con otras instituciones.

ÓRGANOS	FUNCIONES	CARGOS E INSTANCIAS	NIVEL DE AUTORIDAD	COMUNICACIÓN Y RELACIÓN.
Dirección	Planifica, dirige, coordina y supervisa acciones pedagógicas y administrativas	Directores, subdirector de Formación General, Primaria y de Proyectos Productivos	Es la primera autoridad del Centro Educativo. Es el cargo que sigue en jerarquía a la Dirección	Con instancias superiores, órganos internos y organismos de la comunidad. Con la Comunidad y los profesores sobre asuntos académicos
Coordinación	Articula, relaciona las instancias y las acciones educativas.	Comunidad Docente.	Órgano de Asesoría.	Coordina y emite opinión pedagógica hacia las autoridades.



Ejecución	Programa, ejecuta y evalúa el proceso y funciones.	Docentes	Realizan el Proceso Enseñanza-Aprendizaje	Asisten y forman a los alumnos. Coordinan con los padres de familia
Apoyo	Presta los servicios específicos necesarios	Secretaría	Órgano de asistencia administrativa al Director.	Con los Docentes, Alumnos, Padres de Familia.
Asesoramiento	Orienta en aspectos generales o especializados la acción pedagógica o administrativa.	Comités Técnicos	Asesora a los órganos de Dirección.	Con los órganos directivos del Centro Educativo.

Fuente: Arana María Elena.

### Etapa N° 3

Se establece el esquema con el cual se desarrolla el manual de organización y funciones, como lo dice el siguiente esquema:

ESQUEMA N° 1	
Introducción	
Capítulo I	Naturaleza y fines
Capítulo II	Estructura orgánica
Capítulo III	Funciones Generales
Capítulo IV	Órgano de dirección
Capítulo V	Órgano de coordinación

Capítulo VI	Órganos de ejecución
Capítulo VII	Órgano de Apoyo
Capítulo VIII	Órgano de asesoramiento
Capítulo IX	Órgano de control
Capítulo X	Disposiciones complementarias

Fuente: Arana Arenas María Elena.

#### Etapa N° 4

Siguiendo el esquema, se redacta los respectivos contenidos ya acordados y organizados en el cuadro presentado en el paso 2

#### **2.7.15. El Reglamento Interno de los Centros Educativos**

Es un instrumento de gestión educativa, que estipula los aspectos pedagógicos administrativos y económicos de una institución educativa.

Orientaciones para su Elaboración

- a) El Reglamento Interno es elaborado por una comisión designada por el director por Decreto Directoral, constituida por un equipo de trabajadores docentes y administrativos con experiencia y conocimiento en la elaboración de este tipo de normas, uno de los cuales debe desempeñar la función de coordinador.
- b) El número de integrantes de la comisión, deben ser de acuerdo con el tamaño de la Institución y debe variar entre un mínimo de tres y un máximo de cinco integrantes.
- c) Cuando la comisión termine su trabajo, debe distribuirse un ejemplar del Reglamento entre todos los trabajadores de la institución para recoger sus observaciones y propuestas.
- d) Con las observaciones y propuestas recibidas, la comisión debe proceder a formular el documento final, el mismo que debe ser aprobado por Decreto Directoral.
- e) El Reglamento interno aprobado debe distribuirse a todo el personal de la institución para su conocimiento y aplicación.
- f) El Reglamento Interno debe actualizarse anualmente con el fin de mantener su vigencia.

#### **2.7.16. Esquema Básico del Reglamento Interno**

##### **Capítulo I: Aspectos generales**

- Resolución de creación de la institución
- Niveles y Modalidades que atiende
- Dependencia física
- Base Legal
- Objetivos del Reglamento Interno

##### **Capítulo II: Fines Institucionales**

- Axiología de la institución
- Formación integral de los educandos
- Ofrecer una educación de calidad
- Práctica de valores

- Orientación de la educación para el trabajo
- Práctica de la democracia y la defensa nacional.

### **Capítulo III: Funciones del Centro Educativo**

- En el campo pedagógico
- En el campo administrativo
- En el campo económico y financiero

### **Capítulo IV: Estructura Orgánica**

- Órganos de Dirección
- Órganos Pedagógicos
- Órganos Técnicos
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Participación
- Órganos de Coordinación

#### **2.7.17. Funciones Generales de los Órganos que conforman la Estructura Orgánica**

En este rubro se señalan las funciones generales de cada uno de los órganos que conforman la estructura orgánica de la organización educativa siguiendo el orden que figura en el Capítulo IV.

##### **1. Recursos Académicos de la Institución**

- Biblioteca
- Laboratorios
- Gabinetes
- Talleres
- Auditorio, etc.

##### **2. Aspectos Económicos y Financieros**

- Convenios
- Contratos
- Donaciones
- Captación de Ingresos Propios
- Generación de Actividades Productivas.

### **3. Asociación de Padres de Familia y otras instituciones**

- Misión
- Integrantes de la Junta Directiva
- Comités de Aula
- Fecha de Instalación
- Integrantes de los Comités de Aula
- Funciones Básicas". (Arana M. E., 1998, pp. 103-104-105-106-107-108-109)

El MOF significa el Manual de Organización y Funciones, y es el documento que contiene las disposiciones que se deben aplicar en el desarrollo del funcionamiento de toda Institución Educativa de acuerdo a la jerarquía de sus integrantes y además teniendo en cuenta la idiosincrasia, la etnia y la cultura de la región donde se ubica el centro educativo. Se debe aplicar lo que recomienda David Fischman otorgando autonomía a todos los integrantes de la Institución Educativa, con el fin de que se resuelvan con eficiencia y eficacia los problemas que se presenten.

### **4. Deberes y Funciones del Docente**

Se debe concordar lo estipulado en la Constitución Política de la República, con la Ley General de Educación y en sus Reglamentos, con la Ley del Profesorado y su Reglamento, los deberes y derechos del personal. El Artículo 13° de la Constitución se refiere a la Educación y dice "La Educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza a la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo".

Así mismo el Artículo 15° de la Constitución se refiere al Profesorado, Carrera Pública y dice" El Profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La Ley

establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes”.

Se deduce entonces, que la Educación es un elemento de esencial importancia, porque sirve para que el hombre salga de la ignorancia y sea libre, para buscar su desarrollo integral en la sociedad. Así mismo podemos decir que el docente, maestro, profesor como se le llame, es una carrera pública en la enseñanza oficial, porque también se da la enseñanza privada. Y porque tiene protección Constitucional, tal como se ha expresado más arriba.

“Los Centros Educativos, en su Reglamento Interno, deben especificar deberes y derechos. Las funciones son el conjunto de actividades necesarias permanentes, afines y coordinadas para alcanzar un objetivo y son la razón de ser de una institución. El Centro Educativo es una organización donde los que trabajan y los que reciben el beneficio de quienes trabajan, todos tienen derechos y deberes, también hay funciones. Para establecer las normas sobre Deberes y Funciones, es conveniente analizar todos los dispositivos relacionados con los docentes:

- El deber y misión del profesor es educar, con la participación de los padres de familia y profesores.
- La alegría debe reflejarla en el ejercicio de su docencia.
- Su testimonio de vida de profesor que cultiva y hace cultivar los valores.
- Su esfuerzo de actualización, perfeccionamiento y especialización en lo científico, tecnológico y espiritual.
- Su participación en las ceremonias religiosas, cívicas, patrióticas y en bien de la comunidad.
- Su empatía para comprender al otro y poder orientarlo atendiendo las consultas,
- Su sentido de justicia y respeto por la libertad”. (Arana, M. E., 1998, p.120)

La noble misión del Profesor o Docente es educar, con la participación de los padres de familia, con valores y principios que vayan perfeccionando el desarrollo de los alumnos, a través de su constante perfeccionamiento e inculcándoles el sentido de la justicia y el respeto por la libertad.

## **5. Alumnos, Matrícula, Becas**

“En relación a los Alumnos, al normar sobre el Educando, el Reglamento Interno debe expresar que éste es razón y ser del Centro Educativo, cuales son los requisitos y condiciones para su ingreso, los deberes, derechos, faltas, estímulos y sanciones. Los alumnos son el epígrafe que debe construir todo un título o capítulo muy especial.

En relación a la Matrícula:

- a) Se establecerán normas sobre la matrícula, en cumplimiento de lo dispuesto en los respectivos Reglamentos de Nivel o Modalidad y las Directivas o Normas Específicas que da el sector para el año escolar.
- b) El compromiso o declaración escrita de los padres de familia sobre la elección del centro educativo y porque quieren ese tipo de educación, doctrina y axiología para sus hijos. En el caso de los colegios católicos, el compromiso de los padres también motiva su testimonio de fe. Para el proceso de matrícula es necesario considerar la siguiente concordancia de la Ley con sus Reglamentos. El segundo párrafo del Artículo 15° de la Constitución Política de la República nos dice: “El Educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico”. (Arana, M. E., 1998, p. 126-127)

Con relación a los alumnos, matrícula y becas, se encuentra establecido por el Ministerio de Educación y las normas sobre el Educando deben ser la razón y ser del centro educativo, mediante un reglamento interno que estipule los requisitos y condiciones para su ingreso en el centro educativo que da el sector para el año escolar y en concordancia con la Ley y sus Reglamentos.

## **6. En Relación a los Deberes y Obligaciones de los Alumnos**

a) Para formular las normas específicas sobre deberes y obligaciones de los alumnos, siempre, como prerrequisito deberá analizarse la normatividad vigente de los Reglamentos de la Educación Primaria y Secundaria, respectivamente. El cuadro de concordancia, común a los dos niveles educativos es:

- Respeto a sus profesores, condiscípulos, personal de la escuela, colegio o programa educativo y otras personas a no usar el nombre del centro educativo en actividades o acciones no autorizadas por la dirección.
- Participar en forma responsable en las actividades educativas de su Centro o Programa Educativo, absteniéndose de intervenir en actividades político-partidaristas dentro del colegio y en actos reñidos con la moral y las buenas costumbres o que atenten contra la salud física o mental.
- Cuidar los ambientes, talleres, equipos, mobiliario y demás instalaciones del centro o programa educativo.
- Cumplir los Reglamentos y otras disposiciones relativas al centro o programa educativo.

b) Siendo los útiles escolares material esencial para el proceso de enseñanza-aprendizaje se establecerá la obligación de mantenerlos en buen estado.

### **1. Con relación a los estímulos, becas para los alumnos**

Los educandos se hacen acreedores de estímulos, cuando realizan acciones extraordinarias, dentro y fuera del Colegio o Programa Educativo, son entre otros: felicitaciones escritas, diploma al mérito, viajes de estímulo, becas de estudio, resoluciones de felicitación, etc. También sobre estímulos, los Centros Educativos en sus reglamentos internos pueden otorgar:

- Bonificaciones en su aprovechamiento y comportamiento.
- Cargos de importancia en las organizaciones como:
  - . Brigadieres,
  - . Jefes de Policía Escolar,
  - . Abanderados,
  - . Escoltas,
  - . Distintivos,
- El Gallardete del Centro Educativo,



- Las Ceremonias de Clausura al concluir Educación Primaria o Secundaria. Puede o no establecerse las fiestas escolares de promoción organizadas por los Padres de Familia, observando estrictamente las normas de comportamiento exigidas por el Centro Educativo.
- Los viajes de excursión.

## **2. Deberes y Obligaciones de los alumnos.**

En este tema de los Deberes y Obligaciones de los Alumnos, la autora se ha esmerado para describirlos detalladamente como sigue:

1. "Asistir puntualmente al Centro Educativo,
  2. Conservar el aula, los muebles, enseres y útiles escolares en perfectas condiciones,
  3. Llevar consigo los útiles,
  4. Respetar a los profesores y elaborar con ellos en lo que sea posible,
  5. Respetar a sus compañeros sin distinción,
  6. No hablar palabras soeces o groseras,
  7. Conservar siempre limpio el piso del aula, las carpetas, el patio de recreo, los servicios higiénicos, los útiles escolares y las paredes,
  8. Saludar a las personas mayores cuando ingresan al aula, poniéndose de pie,
  9. Salir todos del salón de clase a la hora de recreo,
  10. Terminado el recreo, al toque del timbre, ingresar en perfecto orden al salón d clase,
  11. A la ausencia del profesor (a), los jefes de disciplina harán las veces de ellos,
  12. Las inasistencias deben ser justificadas mediante su cuaderno de control,
  13. Los alumnos (as) harán firmar los pases escritos por sus padres o tutores cada vez que se les entregue,
  14. Cumplir con las tareas,
  15. Mantener en todo lugar y ocasión el prestigio del Centro Educativo".
- (Arana M.E., 1998, pp. 126-127-128-129-130)

Efectivamente, es necesario como lo describe la autora, de que mediante el establecimiento de deberes y obligaciones de los educandos, se logre establecer el orden y la disciplina, porque hay que contemplar de que se trata de jóvenes, que en su edad tienen mucha energía y por lo tanto muchas veces son impredecibles en su conducta, por lo que se tiene que educarlos con la comunicación de estos parámetros en sus deberes y obligaciones con la institución educativa, en su hogar y en la comunidad donde viven. De esta manera se logrará que los estudiantes sobrelleven una subsistencia con el orden requerido en su centro educativo, en su hogar y su comunidad.

### **3. Atribuciones del Profesor con los Alumnos.**

En este aspecto, se tiene que expresar que la autora, nos informa la importancia las relaciones entre profesor y alumnos y nos dice que se debe:

1. Organizar y orientar los comités responsables:
  - a) Disciplina,
  - b) Aseo,
  - c) Asistencia y puntualidad,
  - d) Periódico Mural,
  - e) Cruz Roja,
  - f) Apoyo.
2. Organizar el comité de aula,
3. Elaborar el cuadro de distribución de tiempo,
4. Desarrollar las unidades de aprendizaje y toda la documentación del aula.

### **4. Disposiciones Transitorias**

1. Los jefes de disciplina nombrarán a los alumnos que se distingan por sus comportamientos y conducta,
2. Si los jefes de disciplina no cumplen con sus deberes, serán reemplazados por otros". (Arana M.E., pp. 130-131)

Todo lo que estipula la autora, corresponde a la organización eficiente y eficaz de un centro educativo de cualquier región del país, sin embargo, se debe tener en cuenta la identidad cultural de la zona, así como la multiculturalidad que rige, para acondicionar todos los comités responsables de la buena marcha de un centro educativo. (Arana, M.E., 1998, p. 131)

## **7. Manual de Procedimientos**

“En este campo, la autora Magister María Elena Arana Arenas, define al Manual de Procedimientos como: “Es un instrumento de gestión educativa que determina los trámites y procedimientos que se efectúan en una institución.

### **1. Orientación para su Elaboración:**

- a)** El director debe designar una comisión encargada de su elaboración, la que debe estar conformada por un promedio de tres trabajadores, uno de los cuales debe coordinar el trabajo. La comisión debe ser designada por Decreto Directoral.
- b)** La comisión debe iniciar su trabajo realizando un inventario de todos los procedimientos que se llevan a cabo en la institución, para lo cual debe coordinar con los responsables de cada una de las unidades orgánicas.
- c)** Un sondeo preliminar demostrará que el inventario de procedimientos contiene alguno de los siguientes procedimientos:
  - 1. Expedición de duplicados de Certificados de Estudios,
  - 2. Exoneración de la Asignatura de Religión,
  - 3. Exoneración de la Práctica de Educación Física,
  - 4. Permisos para Paseos y Excursiones,
  - 5. Modificación de Errores en Nombres y Apellidos de los Alumnos,
  - 6. Traslados de Matrícula,
  - 7. Exámenes de Cursos Aplazados,
  - 8. Exámenes de Convalidación o Revalidación, etc.

- d) Una vez que se tenga el inventario completo de procedimientos (se calcula que en institución educativa se tramitan aproximadamente entre 18 a 20 tipos distintos de distintos procedimientos), se inicia con la elaboración del manual respectivo”. (Arana, M.E., 1998, pp. 131, 132)

El investigador está de acuerdo con la autora de la obra: Principios y Procesos de la Gestión Educativa, por cuanto todo centro Educativo debe tener en su organización este Manual de Procedimientos, en forma general, pues se tendrá en cuenta de acuerdo al nivel de cada Centro Educativo, de la región y la identidad cultural a la que pertenezca, de tal manera que puedan organizarse teniendo como base este Manual.

## **2. Esquema Básico del Procedimiento.**

Este Esquema elaborado por la autora, nos permite contar una directiva a fin de elaborarlo en cada uno de los centros educativos del país y dice:

- a) “Denominación del Procedimiento. Señalar el nombre del procedimiento conforme a la relación que figura en el inventario.
- b) Requisitos Básicos. Consignar solamente los requisitos estrictamente necesarios que se requieran para tramitar el procedimiento.
- c) Trámite del Procedimiento. Especificar los cargos de las personas responsables de atender y resolver el procedimiento, señalando la acción correspondiente.
- d) Que se efectúan en lo no consignado en los puntos anteriores”. (Arana, M. E., p. 132)

## **3. Orientaciones Específicas.**

- a) Cada uno de los procedimientos que aparecen en el inventario, deben desarrollarse conforme al esquema descrito en el punto anterior, de tal

manera que el Manual de Procedimientos sea la suma del universo de los procedimientos que se tramitan en la institución.

- b) Concluido el manual es aprobado por Decreto Directoral y distribuido al personal de la institución para su conocimiento y aplicación.
- c) El Manual de Procedimientos permite que los trámites que se efectúan en la institución se lleven a cabo bajo criterios técnicos y no estén supeditados a criterios de cada persona”. (Arana M. E., 1998, pp132-133)

En el esquema básico del Procedimiento, con las orientaciones específicas, en un centro educativo, la autora deja establecido la forma de que se debe realizar el trámite de un procedimiento, con el fin de que el usuario quede satisfecho en su petición, de tal forma de que haya un buen entendimiento entre sus estamentos participantes de dicha institución educativa, lo que permite alcanzar eficiencia de parte de las oficinas que se utilizan al realizar determinados trámites.

## **CAPÍTULO III**

# **RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Investigación.

En el presente capítulo, se presenta los resultados que he obtenido al realizar o ejecutar la presente investigación; para ello se ha aplicado los instrumentos de recolección de datos que corresponden al desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales, se aplicó los instrumentos a la población estudiantil del cuarto grado de secundaria de la Institución Educativa “Ramón Castilla” nivel secundario centro educativo, que son en número de 25 y a 13 docentes que se desempeñan en las diversas áreas de este grado educativo. Para esta finalidad, se ha realizado el procesamiento de los datos de los actores involucrados en el desarrollo educativo de esta sección obteniéndose un pertinente resultado de confiabilidad dado por los encuestados y que en este caso lo conforman 25 alumnos y 13 docentes.

**Tabla N° 1 Encuesta a 25 alumnos y alumnas del cuarto grado 2016 sobre su desarrollo organizacional como alumnos, basadas en la teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa de la Ms. María Elena Arana Arenas.**

Desarrollo Organizacional en los alumnos al inicio de la investigación	Resultados			
	N°	%	N°	%
1. Bajo rendimiento académico	15	60	10	40
2. Escasa práctica de valores	20	80	5	20
3. Inadecuadas Relaciones Humanas	18	72	7	28
4. Insuficiente uso de la biblioteca	22	88	3	12
5. Ambiente y academia inadecuadas para su formación Integral	25	100	0	-
6. Débiles Relaciones Interpersonales	23	92	2	8
7. Baja Autoestima de su personalidad	23	92	2	8

Fuente: Elaborado por Francisco Cueva Villanueva.

El desarrollo personal de los alumnos del Centro Educativo “Ramón Castilla”, del Centro Poblado Sapuc, distrito Asunción, provincia y región Cajamarca, al aplicar la

encuesta correspondiente según los ítems correspondientes a la encuesta realizada, se ha llegado a determinar lo siguiente:

La encuesta demuestra que el desarrollo organizacional de los alumnos del Centro Educativo “Ramón Castilla”, del Centro Poblado Sapuc, distrito Asunción, provincia y región Cajamarca, tiene las siguientes características:

De los 25 alumnos a quienes se aplicó la encuesta se ha obtenido los siguientes resultados. Tienen buen rendimiento

En el ítem que acreditan los alumnos, en número de 25 que representa el 100% de los mismos, obtenemos los siguientes resultados.

En la pregunta 1 sobre el rendimiento académico de los alumnos de 25 matriculados y asistentes, 15 que representa el 60% del total de alumnos tienen bajo desarrollo organizacional y solamente 10 alumnos, que representan el 40 % tienen buen rendimiento académico. Esto significa que la mayoría de los alumnos, que representan un porcentaje de 60 %, equivalente a 15 alumnos no tienen un buen rendimiento académico, es decir no aprenden con pertinencia y propiedad los conocimientos impartidos. Esta aptitud adquirida me sirve para repotenciar en los otros ítems, la falencia en desarrollo organizacional que muestran los alumnos. Esta situación sirve de base para tener que hacer una reingeniería en la comunicación académica que se emplea para formar a los alumnos.

Para solucionar este problema me permito utilizar la “motivación en los alumnos para lograr la calidad educativa que consiste en educar con disciplina, como base de la calidad educativa; tener visión hacia el futuro, basada en el presente; motivar para una conciencia de calidad solucionando los problemas y buscando el cambio para mejorar. El estilo de vida de la calidad educativa, empieza con uno mismo y se vive y adquiere. No existe calidad educativa sin calidad humana; la mejor institución educativa es aquella formada por educadores inteligentes; la calidad es todo un estilo de vida educacional, conocer y saber usar las herramientas educativas y la calidad educativa se construye” (Arana M. E.; 1998; p. 41,42).

Esto significa que siguiendo estos parámetros estamos en condiciones de convertirnos y convertir a nuestros alumnos en estar motivados para hacer una



educación de calidad en cualquier parte del territorio nacional, siguiendo la orientación de la autora Arana María E. e inclusive convirtiéndonos los maestros en motivadores de nuestros alumnos para que destaquen en la gestión educativa de su persona, de su familia, de su barrio y comunidad para lograr su desarrollo dado que, los motivamos para que realicen una excelente calidad educativa del lugar donde residen convirtiéndose en gerentes educativos.

Entonces, estarán preparados para desempeñar cargos directivos y convertirse en gerentes educativos porque saben planificar, organizar, dirigir y controlar sus tareas y de la comunidad para ejercer su desarrollo.

En la pregunta 2 sobre escasa práctica de valores, se tiene que 20 alumnos tienen escasa práctica de valores y sólo 5 los practican. Esta realidad me impulsa a buscar el método y las estrategias pertinentes para lograr que los alumnos de este grado de estudios adquieran el uso de valores para su desarrollo y organización personal, la cual se extenderá al aspecto social, dado que se cambiará el aspecto actitudinal de estos alumnos y que busquen ser académicos y hagan pertinente practica de valores los cuales serían base para el desarrollo personal del alumno y social de toda la comunidad.

La pregunta 3, sobre inadecuadas relaciones humanas, se tiene el siguiente resultado: 18 alumnos no practican las buenas relaciones humanas que equivale al 72 % y 7 si las practican y que equivalen al 28%. Debemos entender que para una sociedad se desarrolle se deben practicar valores, los mismos que deben estar contextualizados a su realidad socioeconómica cultural y social. Por esta razón es que propongo un desarrollo organizacional en los alumnos, docentes y comunidad para obtener relaciones interpersonales entre estos elementos de la sociedad de Sapuc, de tal manera que sea su base para obtener un desarrollo educativo y general en la comunidad. Por esta razón es necesario cristalizar lo establecido en este ítem con la finalidad de que sirva de base para tener buenas relaciones humanas en la comunidad.

Ante la pregunta 4 sobre el uso de la biblioteca, 22 alumnos no hacen uso de la biblioteca, que representa el 88 % y 3 alumnos si hacen uso de la biblioteca, lo que representa el 12 %. Sobre este ítem es necesario que se trabaje en el aula y fuera

de ella para habitar al alumno a utilizar la biblioteca para desarrollar sus trabajos que ha dejado el docente del área correspondiente. Así puedo determinar que los alumnos de este centro educativo, adquieran un mejor nivel cultural y académico del área de ciencias puras y humanas, lo que servirá para que en el futuro próximo los hoy alumnos y en el futuro exalumnos del centro educativo “Ramón Castilla”, realicen el desarrollo de esta comunidad. Igualmente les servirá de base para hacer nuevas ciencias y nuevas técnicas que les sirva para su desarrollo personal y social y donde esta sociedad haga desarrollo pertinente con sus propias creaciones culturales y técnicas.

Por esta razón los docentes y alumnos y padres de familia y autoridades, deben hacer la descentralización pedagógica y administrativa, para lo cual se debe hacer “el fortalecimiento del rol del centro educativo y las municipalidades, como expresión de responsabilidad ciudadana y del derecho a la diversidad educativa” (Arana M.E., 1998 p. 27). Esto significa que el desarrollo organizacional educativo debe extenderse a los hogares de la ciudad y del campo y es responsabilidad de autoridades, docentes , alumnos y de toda la comunidad, con lo que estaríamos enseñando a los alumnos a hacer relaciones interpersonales competentes para su desarrollo personal y de su comunidad, dado que sin utilizar presupuesto estaremos preparando nuestros alumnos y a la sociedad para que tengan autonomía pedagógica, administrativa social y cultural en toda a la comunidad, para lo cual deberán establecer el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). Con esta acción haremos el desarrollo organizacional del centro educativo y de la comunidad.

Ante la pregunta 5 sobre el ambiente y academia inadecuados para su formación integral, 25 alumnos, o sea el 100% manifiestan que estudian en un ambiente inadecuado y una academia no pertinente a su cultura ancestral porque sólo se enseña la cultura occidental y no la andina peruana. Por esta realidad es necesario que la gestión educativa tenga una “conceptualización del sistema administrativo pertinente, en donde administrar significa hoy en día un proceso de administración del tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales, para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios, a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente” (Arana M. E., 1998, p. 29). Este razonamiento científico nos lleva a que los docentes que laboramos en el centro

educativo “Ramón Castilla” Sapuc, distrito de Asunción, Cajamarca, seamos pertinentes en la formación de nuestros alumnos para que, desde estudiantes realicen el desarrollo y transformación de su comunidad, porque “administrar es crecer, desarrollar, ir hacia adelante, producir con calidad moral, técnica, empresarial y productiva” (Arana M. E. 1998, p. 29). Este pensamiento de la gestión educativa lo aplicaron los pre-incas e incas y por esa razón tuvieron un desarrollo organizacional que les permitió saber gobernar, saber hacer ciencia y técnica en casi toda Sudamérica.

Ante la pregunta 6 sobre las relaciones interpersonales, se ha determinado que son débiles para formar con pertinencia a los alumnos de este centro educativo de tal manera que al egresar de su centro educativo no tengan la preparación para tener una buena relación interpersonal ciudadana que les permita hacer el desarrollo pertinente explotando y creando riqueza con pertinencia para ser un pueblo desarrollado.

Ante la pregunta 7 sobre baja autoestima de su persona, 23 alumnos consideraron que tienen baja autoestima de su persona, lo que representa un 92 % y sólo 3 alumnos manifestaron que tienen buena autoestima de su persona y lo que representa el 8 %. Frente a esta realidad considero que es necesario tener en cuenta las nuevas tendencias administrativas en educación, específicamente en los siguientes ítems:

La nueva dimensión del desarrollo humano en donde “en la escuela el trabajo es constante y efectivo, la preocupación es la recuperación de los valores humanos, la norma de compartimiento ético, cívico y la formación del estudiante para el trabajo productivo. El trabajo es una necesidad para poder subsistir ... nos ayuda en la vida, que es una lucha permanente” (Arana M.E., 1998, p. 23). Por esta razón pienso que la educación sirve para el desarrollo humano y hay que estar constantemente haciendo cambio en ella, lo que significa que debe ser una promoción de relaciones interculturales y sociales en todos los alumnos.

Así con una educación de esta naturaleza se garantiza el desarrollo en los alumnos de capacidades para abstraer el pensamiento simbólico y el crítico que nos permita crear nueva ciencia expresada en el pensamiento simbólico y crítico y

constantemente a través de los valores tener un comportamiento ético y la capacidad para entender el comportamiento ético y lingüístico del mundo terrestre, lo que elevará la autoestima de los alumnos que los conduce a estar preparados para hacer el cambio y la transformación de su sociedad. Esta realidad les permite convertirse en buenos administradores de su desarrollo y de la sociedad optimizando el uso del tiempo, tener mejor rendimiento, ser eficiente, cumplir objetivos y fines que les permita ser capaces de transformar su persona y la sociedad en la que se desarrolla.

Por esta razón todos los docentes y directivos deben saber administrar la formación de los alumnos investigando la realidad, mejorando la calidad de director y docentes y aplicando la ingeniería y reingeniería en los proyectos de desarrollo institucional en el plan anual, en el manejo de su presupuesto y en la diversificación curricular.

**Tabla N° 2: Encuesta a 25 alumnos y alumnas del cuarto grado 2016 sobre su desarrollo organizacional como alumnos, basadas en la teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa de la Ms. María Elena Arana Arenas.**

<b>Desarrollo Organizacional en los alumnos al final de la investigación</b>	<b>Resultados</b>			
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
1. Bajo rendimiento académico	4	16	21	84
2. Escasa práctica de valores	6	24	19	76
3. Inadecuadas Relaciones Humanas	4	16	21	84
4. Insuficiente uso de la biblioteca	7	28	18	72
5. Ambiente y academia inadecuadas para su formación Integral	12	42	13	52
6. Débiles Relaciones Interpersonales	1	4	24	96
7. Baja Autoestima de su personalidad	0	0	25	100

Fuente: Elaborado por Francisco Cueva Villanueva.

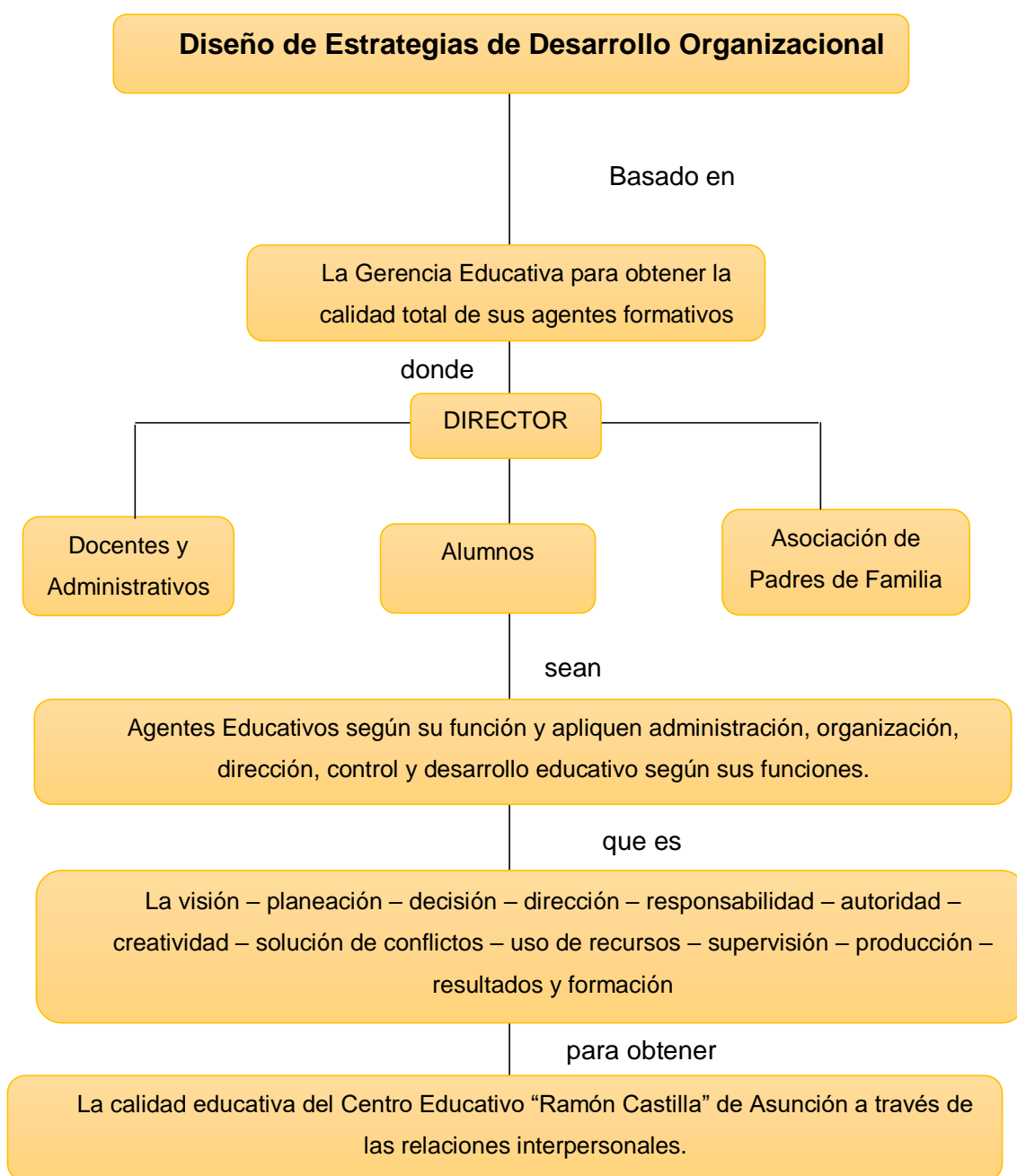
Esta situación se ha logrado porque los docentes de este centro educativo tenemos capacidad para diversificar y contextualizar el currículo por capacidades de acuerdo con las necesidades, el aprendizaje de los alumnos, de la comunidad de Sapuc, distrito de Asunción-Cajamarca.

Con la presente investigación lograremos tener docentes idóneos que manejen la metodología pertinente porque contextualizan el conocimiento a la realidad del caserío de Sapuc, distrito de Asunción-Cajamarca, se forman como gestores de su propio desarrollo.

Con la aplicación del presente trabajo de investigación, la comunidad educativa de este centro educativo y las autoridades educativas correspondientes permiten mejorar constantemente la estructura del centro educativo utilizando los recursos económicos que produce la institución y aporta el pueblo a través del Estado, permitiendo que los alumnos futuros ciudadanos, logren su autodesarrollo y el de la comunidad de Sapuc, inclusive elaborando su propio material didáctico con lo que estaríamos formando a las futuras generaciones con pertinencia y calidad.

Para esto es necesario satisfacer las necesidades de la comunidad a fin de que constantemente logren superarse a través de su desarrollo personal y social.

**3.2. Propuesta de un diseño estratégico de desarrollo organizacional, basado en la teoría: Gerencia Educativa de M. E. Arana Arenas para obtener la calidad total de los alumnos de Secundaria de la I. E. “Ramón Castilla” del distrito de Asunción, provincia y región Cajamarca 2017.**



**Fuente: Elaborado por Lic. Francisco Cueva Villanueva**

### **3.3. Fundamentación del modelo teórico de la propuesta**

La estrategia de desarrollo organizacional basado en un programa de relaciones interpersonales de la I.E. “Ramón Castilla” nivel secundario del distrito de Asunción, provincia y región Cajamarca, 2016, se sustenta en la teoría de los principios y procesos de la gestión educativa de su autora María Elena Arana Arenas, que propugna la nueva dimensión del desarrollo humano del siglo XXI y que fundamenta la aplicación de una educación para formar a los estudiantes de secundaria, con criterio ético y estratégico. Así los alumnos reciben una educación de calidad para estar acorde con el desarrollo del siglo XXI llamado también la era de la elaboración del conocimiento para ser aplicada en el presente y en el futuro. Esta acción debe ser financiada por el Estado y con proyectos autofinanciados del centro educativo. También debe utilizarse los proyectos productivos que puedan realizar los docentes con sus alumnos para, satisfacer las necesidades de la población, con creación de productos que satisfagan las necesidades de la comunidad y de los alumnos para crear sus fuentes de trabajo futuros.

Esta acción permite optimizar el rendimiento académico y productivo con más eficiencia para obtener los objetivos y fines propuestos, que satisfaga al usuario con menos esfuerzo y sin fatiga para obtener una salud física y mental que les permita obtener un mejor nivel de vida. En esta propuesta se tiene en cuenta que el director, sea un gerente educativo, para lograr el desarrollo y calidad formativa de los alumnos que sirva a la sociedad obtener su desarrollo humano a través de los perfiles educativos a nivel personal, social y ocupacional.

En la administración educativa se estudia cómo, se da el servicio formativo a los alumnos para que satisfagan las necesidades y expectativas de niños y jóvenes que por el estudio no les permite desarrollarse. Esto significa establecer ¿Qué estrategia de desarrollo organizacional le corresponde al centro educativo de Sapuc-¿Asunción, Cajamarca, para obtener una buena formación de los alumnos de este centro educativo, de tal manera que cada uno de ellos, sea competente para realizar desarrollo personal y social? Esto significa que los alumnos estarán preparados para hacer desarrollo personal con el apoyo de su centro educativo y de la sociedad donde se desenvuelven. Por tal razón esta propuesta implica al director, docentes,

administrativos, la asociación de padres de familia y sobre todo a los alumnos que son los agentes que van a ser capaces de aplicar una administración, organización, dirección, control de su desarrollo educativo y social para desarrollarse como persona y hacer lo mismo con la comunidad donde residen.

Por las razones anteriormente mencionadas, es necesario que alumnos, docentes directivos y padres de familia, tengan en cuenta la visión establecida para lograr su desarrollo durante su existencia y de las futuras generaciones. Asimismo, se tiene en cuenta la visión, planeación, decisiones, dirección, responsabilidad, creatividad, las que son actividades que sirven para solucionar conflictos, saber utilizar recursos, administrar y supervisar la producción y utilizar los resultados para formar a los alumnos con previsión de futuro. Así lograremos la calidad educativa de todos los alumnos del centro educativo “Ramón Castilla” de Sapuc-Asunción, utilizando las buenas relaciones interpersonales y sociales de la comunidad para transformarlas en bien de todos.

En educación para formar alumnos con las características mencionadas anteriormente se tiene que elaborar un programa que abarca las relaciones interpersonales entre alumnos, entre docentes, entre padres de familia, entre trabajadores administrativos y de servicio, entre el centro educativo y la comunidad, bajo el asesoramiento del director y de todos que tengan la capacidad para organizar una institución educativa, en donde la gerencia y liderazgo tengan como paradigma la gestión, que significa hacer las cosas bien y que en base a ello, se construya uno nuevo, para hacer desarrollo. Así el rol de todos los integrantes de la comunidad educativa es ser líderes para hacer las tareas necesarias que se manifiestan en el paradigma de la enseñanza-Aprendizaje.

En el primero se tendrá en cuenta el enfoque del docente como profesor, el cual tiene que estar bien preparado para hacer con pertinencia la transferencia del conocimiento. Esto significa que debe preparar a sus alumnos para que aprendan lo que les es pertinente para su desarrollo y sea el agente de este proceso en su comunidad, empezando en su hogar, en el barrio, en la sociedad local y nacional.



### **3.3.1. Presentación**

La propuesta que presento es de un “diseño de estrategias de desarrollo organizacional para ser aplicada en el centro educativo Ramón Castilla” de Sapuc-Asunción, Cajamarca, se centra en estrategias que deben adquirir y aplicar el director, docentes, trabajadores administrativos, de servicios y alumnos que laboran y estudian en el centro educativo “Ramón Castilla”, Sapuc, Asunción, Cajamarca, para obtener resultado de calidad en la formación de sus alumnos. La propuesta que presento es: Estrategias pedagógicas y administrativas que permiten a directores, docentes, administrativos y padres de familia, realizar el desarrollo formativo de los alumnos utilizando la teoría de los principios y procesos de la gestión educativa de la Mg. María Elena Arana Arenas.

La autora Mg. María Elena Arana Arenas, en su obra busca el desarrollo aplicando la productividad en la formación de los alumnos del centro educativo “Ramón Castilla” Sapuc-Asunción, Cajamarca, en donde interviene el director, los docentes, trabajadores administrativos y de servicio, que laboran en esta institución educativa Ramón Castilla, para obtener resultados de calidad en la formación de los alumnos de este centro educativo “ramón Castilla” Sapuc Asunción Cajamarca Perú, de tal modo que su formación sea de calidad y los docentes nombrados y contratados se perfeccionen para implementar esta propuesta y se beneficien también con la implementación académica y laboral adecuada de esta propuesta, teniendo como base los principios y procesos de la gestión educativa de Mg. María Elena Arana Arenas.

Se observa también que los alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio carecen de formación para gerenciar o dirigir con pertinencia, lo que le corresponde como trabajador en el centro educativo, motivo por el cual sólo obedecen y cumplen órdenes para ejercer su labor. La participación de los alumnos en su aprendizaje dado por el director del centro educativo, docentes, personal administrativo, de servicios y padres de familia e incluso de la comunidad, debe organizarse para gerenciar con pertinencia al centro educativo, motivo por el cual, se presenta la alternativa de saber gerenciar o dirigir a una institución educativa con pertinencia, desde los roles que desempeña el director, personal docente,

administrativo y de servicios y se incluye también a los padres de familia e incluso pueden participar los mismos alumnos a través de sus representantes.

Sin embargo, se observa también que los alumnos docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios carecen de formación para gerenciar o dirigir con pertinencia a un centro educativo por lo que se presenta la alternativa de saber gerencia a una institución educativa desde el papel que desempeñan, como director, docente, administrativo, de servicio, de padre de familia e inclusive la comunidad en general cuando brinden servicios de beneficencia.

Asimismo, la participación de los alumnos en su aprendizaje dado por el director, los docentes, el personal administrativo y de servicios. Es conveniente que en este aprendizaje se le dé importancia a los valores que practica la comunidad, mejorando su formación en su desarrollo personal y social. Se debe enseñar en la práctica lo que vivimos en nuestro pueblo como hacemos nuestra economía, como y porque aplicamos nuestros valores, como nos desarrollamos y como debemos alcanzar bienestar y desarrollo cultural.

### **3.3.2. Objetivo General de la Propuesta.**

Desarrollar a la Comunidad Educativa del Centro Educativo “Ramón Castilla” Sapuc, Asunción-Cajamarca, gerenciando una educación, basada en la teoría de los principios y procesos de la gestión educativa de la M. Sc. María Elena Arana Arenas, utilizando la ventana que tiene cuatro grandes campos:

1. El Libre, se refiere a todo lo conocido, que cada integrante de la comunidad educativa del Centro Educativo “Ramón Castilla”, sabe sobre educación o formación de las personas en el hogar, la comunidad, en el centro educativo.
2. El Ciego, lo que se debe enseñar en el centro educativo “Ramón Castilla”, por los maestros, el director, padres de familia y comunidad en general y que el alumno no conoce o considera que no debe aprender, ni sistematizar por ser obsoleto.
3. El Oculto, está considerado el conocimiento que se esconde, que lo guardas o no quieres que se sepa tus secretos, tu ética personal y profesional, no los

comunicas porque es un secreto personal o profesional y no quiere darle ventaja a la competencia,

4. El Oscuro, o lo que el alumno, profesores o directivos o comunidad no conoce de cada uno de nosotros, por lo tanto no sabemos actuar ante un insulto, una burla, una llamada de atención, ante una noticia grata o ingrata, ante un fenómenos del niño,...etc.

Entonces hay que entender que para enfrentar estas dificultades hay que auto-capacitarse y capacitarse aprendiendo de lo que otros saben y aumenta tu libertad para saber gerenciar tu vida ante las dificultades que tienes. Entonces llegas a ser libre y dejas de lado lo negativo, para hacer tu desarrollo personal y social. Es decir, sabes gerenciar el desarrollo de tu vida personal y de la sociedad. Así el alumno aprenderá gerenciar su desarrollo personal y el de la sociedad en donde vive y podrá aportar al desarrollo del centro educativo y el de su comunidad, Por esta razón toda la Comunidad escolar influenciará en la comunidad de Sapuc-Asunción –Cajamarca, para que sea libre, innovadora y desarrolladora con el aporte de los alumnos del centro educativo donde desarrollamos la investigación

### **3.3.3. Metodología para aplicar la propuesta**

La propuesta que se hace en la presente investigación se debe aplicar en el quehacer formativo cotidiano y debe realizarse con eventos de evaluación de la aplicación, en donde participan todos los estamentos del C.E.; Director, docentes, personal administrativo, de servicios, padres de familia y los mismos alumnos y si es posible autoridades del mismo distrito. Los temas a tratarse serán de acuerdo a lo que se propone para el desarrollo del alumno, de los docentes y de la comunidad en general.

### **Sistematización del Centro Educativo “Ramón Castilla” Sapuc Asunción Cajamarca.**

Este acápite lo realizan los docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia y los mismos alumnos y consistirá en lo siguiente:

1. Dar educación para el desarrollo humano de los alumnos del centro educativo “Ramón Castilla” Sapuc-Asunción. Cajamarca.

2. Dar una educación de calidad para todos: a los alumnos, a los padres de familia, al personal directivo, al personal docente, al personal administrativo y de servicios.
3. Los organizadores serán director y docentes.
4. Se realizará eventos para alumnos, para personal directivo docentes administrativos y de servicios y luego para la comunidad.

## **CONCLUSIONES.**

**PRIMERA.** El análisis del problema que origina la investigación nos permite determinar que en el centro educativo “Ramón Castilla” Sapuc-Asunción Cajamarca, no cuentan con una organización pertinente para realizar el desarrollo académico y educativo de los alumnos de secundaria de la I. E. “Ramón Castilla” . Sólo realizan en los alumnos una formación memorística para adquirir el conocimiento. Sólo repiten lo que dicen los libros textos. No existe el análisis social y crítico, contextualizado a su realidad.

**SEGUNDA.** La estrategia de desarrollo organizacional que se propone en esta investigación está basada en la teoría y principios y procesos de la gestión educativa, de M. Sc. María Elena Arana Arenas y que es adaptable a la realidad del c.e. “R.C.” Sapuc-Cajamarca. Esto permitirá que los directivos docentes, administrativos y padres de familia tengan la base científica para realizar un desarrollo pertinente y sostenido de la comunidad con el aporte del centro educativo, a través de sus estamentos y de manera especial de sus alumnos.

**TERCERA.** La estrategia de desarrollo organizacional permite que la teoría de los principios y procesos de la gestión educativa de los elementos necesarios para solucionar la problemática del C.E., contextualizándolo para desarrollar la educación pertinente y solucionen la problemática de la comunidad de Sapuc-Asunción Cajamarca.

**CUARTA.** La teoría de los Principios y Procesos de la Gestión Educativa de la M.Sc. María Elena Arana Arenas, es pertinente para la solución de la problemática del Centro Poblado de Sapuc- Asunción-Cajamarca, y en donde los alumnos del Centro Educativo jugarán un rol importante en su aplicación y lograr los buenos resultados previstos para el desarrollo de esta comunidad.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA.** Es necesario socializar la estrategia de desarrollo organizacional basados en los principios y procesos de la gestión educativa de M.Sc. María Elena Arana Arenas, para lograr el desarrollo socio cultural y económico pertinente de la comunidad de Sapuc-Asunción Cajamarca.

**SEGUNDA.** Contextualizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a la realidad de la comunidad y aplicar lo establecido en la presente investigación a fin de ejercer constantemente el desarrollo de la Comunidad, donde tenga relevancia el aporte de la educación secundaria establecida en esta investigación.

**TERCERA.** Para aplicar esta estrategia de desarrollo organizacional es necesario implementarla primero en el centro educativo utilizando la educación productiva y luego llevándola a la práctica a la comunidad en general.

**CUARTA.** La teoría de los principios y procesos de la gestión educativa nos permitirá priorizar los problemas del C. E., y los de la sociedad, los mismos que serán analizados, asumidos y llevados a la práctica por los alumnos que se forman en la I.E. motivo de la presente investigación y que están preparados para dirigir con pertinencia y llegar a la meta planificada con una dirección pertinente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia y Marketing Educativo. Universidad Alas Peruanas. Lima.
- BADAL, Mauricio. Elaboración de referencias y citas según las normas de la American Psychological Association (APA), 5 Edición.
- BRACHO, C. (1989) Clima Organizacional.
- BRETONES, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D.
- BRETONES, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.
- BUSTAMANTE Oliva, Giannina (2007).La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- CHAVEZ A. Dante y MONTENEGRO F. Gloria. Gestión de recursos Financieros. Lima. Universidad César Vallejo.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recurso Humano”. Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill.Colombia.1999.
- DASILVA, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico.
- ESTANQUEIRO, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal.
- a. (1 Ed). Madrid: Narcea
- FISHMAN, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.
- FLOREZ GARCIA RADA, J. (1992).Comportamiento humano en organizaciones. (2° ed.).Lima: San Marcos.
- GIBSON –IVANCEBICH-DONNELLY (2001) “Las Organizaciones” Décima Edición, Editorial Mac Graw-Hill.
- GÓMEZ M. Marcelo (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Editorial Brujas.
- GONCALVEZ, Alexis (2009) Dimensiones de clima organizacional.

GONZALES MILLAN, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.

GONZALES, Isabel. (Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Con industria– Programa Con inpyme.

HECKMAN James y CAMEIRO Pedro (2004) “Capital Humano”

HELLIRIEGELD.; SLOCUM, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.) Texas: Cengage Learning.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial MCGRAW-HILL INTERAMERICANA; 5ª edición (2010)

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 2° Edición. Editorial McGraw- Hill, México, 1998.

IBAÑEZ, Mario. Calidad total. Lima, 1996.

MARTINEZ GUILLEN, M. (2003) El clima organizacional

MINISTERIO DE EDUCACIÓN– Oficina de Gestión Institucional

MINISTERIO DE SALU -MINSU, “Plan de clima organizacional 2008–2011

PALMA.S. (1999) Tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Lima-U.N.M.S.M

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2009-Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 Lima–sur.

RÍOS-R., Lillian E. Método Científico y Diseños de Investigación. <http://rcm-library.rcm.upr.edu/sitebuilder>. 10, febrero, 2003

SÁNCHEZ CERREZO, Sergio (2001) Diccionario de las Ciencias de la Educación. Editorial Aula Santillana. España

SIERRA, R. (1993) Estrategia y alternativa pedagógica: dos exigencias en la dirección del proceso docente-educativo. Facultad de Pedagogía. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana

Solana, Ricardo F. (1993) Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires,

.STONER, James; FREEMAN, Edgard y GILBERT, Daniel (1997). Administración. Editorial Prentice - Hall. México D. F.- México



## **LINKOGRAFÍA**

- <http://cyertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680>
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1

Encuesta a 25 alumnos y alumnas del cuarto grado 2016 sobre su desarrollo organizacional como alumnos, basadas en la teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa de la Ms. María Elena Arana Arenas.

Desarrollo Organizacional en los alumnos al inicio de la investigación	Resultados			
	N°	%	N°	%
8. Bajo rendimiento académico	15	60	10	40
9. Escasa práctica de valores	20	80	5	20
10. Inadecuadas Relaciones Humanas	18	72	7	28
11. Insuficiente uso de la biblioteca	22	88	3	12
12. Ambiente y academia inadecuadas para su formación Integral	25	100	0	-
13. Débiles Relaciones Interpersonales	23	92	2	8
14. Baja Autoestima de su personalidad	23	92	2	8

Fuente: Elaborado por Francisco Cueva Villanueva.

## Anexo N° 2

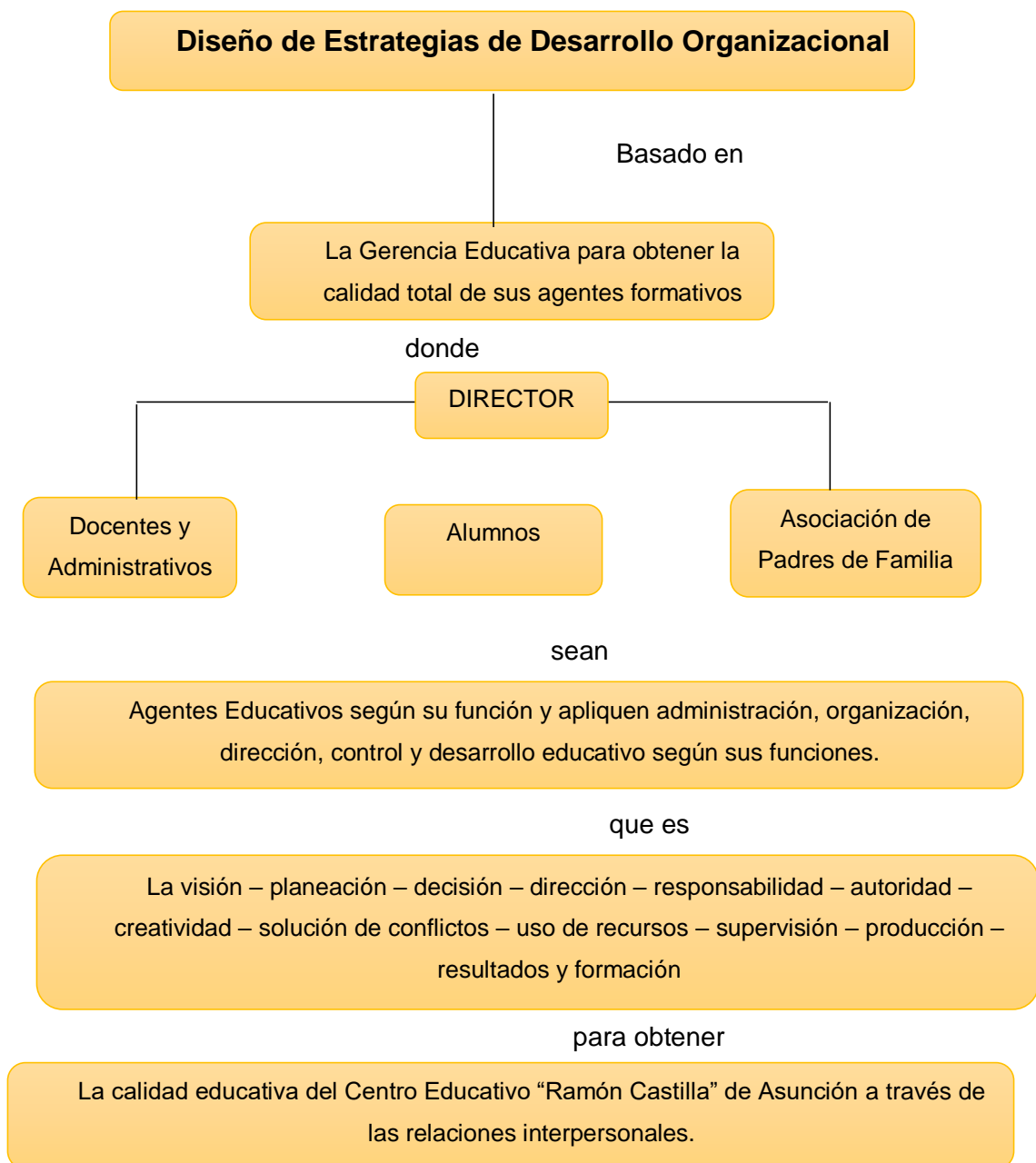
**Encuesta a 25 alumnos y alumnas del cuarto grado 2016 sobre su desarrollo organizacional como alumnos, basadas en la teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa de la Ms. María Elena Arana Arenas**

<b>Desarrollo Organizacional en los alumnos al final de la investigación</b>	<b>Resultados</b>			
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
8. Bajo rendimiento académico	4	16	21	84
9. Escasa práctica de valores	6	24	19	76
10. Inadecuadas Relaciones Humanas	4	16	21	84
11. Insuficiente uso de la biblioteca	7	28	18	72
12. Ambiente y academia inadecuadas para su formación Integral	12	42	13	52
13. Débiles Relaciones Interpersonales	1	4	24	96
14. Baja Autoestima de su personalidad	0	0	25	100

Fuente: Elaborado por Francisco Cueva Villanueva.

### Anexo N° 3

Propuesta de un diseño estratégico de desarrollo organizacional, basado en la teoría: Gerencia Educativa de M. E. Arana Arenas para obtener la calidad total de los alumnos de Secundaria de la I. E. “Ramón Castilla” del distrito de Asunción, provincia y región Cajamarca 2016.



**Fuente: Elaborado por Lic. Francisco Cueva Villanueva**