



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

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

### **TESIS**

**Propuesta sobre estrategias de gestión para mejorar el clima  
institucional en el Programa de LEMM de la FACHSE UNPRG - Los  
Olivos - Lima**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria

### **AUTORA**

Pérez Escobar Angélica Matilde

### **ASESOR**

Dr. Castro Kikuchi Jorge Isaac

Lambayeque – Perú

2019

**Propuesta sobre Estrategias de Gestión para mejorar el Clima Institucional en el Programa de LEMM de la FACHSE UNPRG - Los Olivos - Lima**

PRESENTADO POR:

---

Pérez Escobar Angélica Matilde  
AUTORA

---

Dr. Castro Kikuchi Jorge Isaac  
ASESOR

APROBADO POR:

---

MSc. Alvarado Castillo Wilder  
PRESIDENTE

---

MSc. Rios Rodriguez Martha  
SECRETARIO

---

MSc. Alvarado León Daniel Edgar  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes siempre serán mi inspiración y ejemplo de perseverancia, responsabilidad y deseo de superación.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la FACHSE, UNPRG por su acompañamiento en la consolidación de mis aprendizajes.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>5</b>
RESUMEN .....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I:.....	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	12
<b>1.1 Ubicación geográfica.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Evolución histórico tendencial del objeto de investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Manifestaciones y características de la problemática .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4 Descripción de la metodología empleada.....</b>	<b>35</b>
CAPÍTULO II:.....	39
MARCO TEÓRICO.....	39
<b>2.1. Sustento Teórico.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.1. Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2. Teoría Prospectiva de Gastón Berger .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.3. Teoría de la Gestión de Calidad Total.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2. BASE CONCEPTUAL .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1. Gestión Educativa.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2. Características de la gestión educativa estratégica.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2.1. Centralidad de lo pedagógico.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2.2. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2.3. Trabajo en equipo .....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.2.4. Apertura al aprendizaje y a la innovación .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.2.5. Asesoramiento y orientación profesionalizantes .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.2.6. Culturas organizacionales por una visión de futuro.....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.2.7. Una intervención sistémica y estratégica .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.3. Aprendizaje organizacional.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.4. Estrategias de Gestión.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.4.1. Anticipar – Proyectar .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.4.2. Concertar-Asociar.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.4.3. Decidir – Desarrollar .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.4.4. Comunicar – Coordinar .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.4.5. Liderar – Animar.....</b>	<b>60</b>

<b>2.2.5. Clima Institucional</b> .....	60
<b>2.2.5.1. Factores del clima institucional</b> .....	63
<b>2.2.5.2. Características del clima organizacional</b> .....	63
<b>2.2.5.3. Tipos de clima y factores que lo determinan</b> .....	64
CAPÍTULO III:.....	66
RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	66
<b>3.1. Análisis e interpretación de resultados</b> .....	66
<b>3.2. Modelo teórico</b> .....	77
<b>3.3. Presentación de la propuesta</b> .....	78
<b>3.3.1. Título</b> .....	78
<b>3.3.2. Introducción</b> .....	78
<b>3.3.3. Fundamentación:</b> .....	79
<b>3.3.4. Importancia de la propuesta</b> .....	81
<b>3.3.5. Objetivo de la propuesta</b> .....	82
<b>3.3.6. Contenido de las Estrategias</b> .....	84
<b>3.3.7. Diseño desarrollo de las estrategias</b> .....	85
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES .....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102
ANEXOS.....	107

## **RESUMEN**

El clima institucional es importante porque permite construir un capital social, al interior de la institución, en el que exista confianza, integridad y liderazgo, coordinación y compromiso; base fundamental para toda gestión estratégica educativa. Situación que, muchas veces, se encuentra distante de nuestra realidad, como sucedió en el Programa de LEMM de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” en los Olivos, ciudad de Lima; donde predomina el interés particular, interés común; conflictos laborales, paz laboral; desconfianza, integridad; entre otras actitudes que retardaban la prestación de un servicio educativo de calidad. Por ello, el objetivo del presente trabajo de investigación ha sido diseñar una propuesta sobre

estrategias de gestión para contribuir a mejorar el Clima Institucional del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG en los Olivos, Lima

La población estuvo conformada por el personal, docente, directivo y administrativo del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG en los Olivos, Lima; a quienes se le aplicó el instrumento de recolección de datos, encontrándose que el personal que labora lo hace en un inadecuado Clima Institucional, análisis caracterizado en que el 77% de encuestados desconoce sobre los documentos de gestión, 92% desconoce los valores personales y organizacionales, ni ha participado en la elaboración de los documentos de gestión; para el 85% existe inadecuada gestión institucional; mientras que para el 69% las relaciones humanas que existen son malas.

En consecuencia, se diseñó una propuesta sobre estrategias de gestión dirigido al personal que labora a nivel Universitario, que consiste en 06 estrategias de gestión como son: Planificación estratégica, eje de transformación organizacional; Planificación estratégica, un camino para lograr un adecuado Clima Institucional; Fortaleciendo el liderazgo de dirección; Calidad educativa, una mirada reflexiva de la vida institucional; Clima Institucional adecuado, éxito de la vida institucional y, Aprendiendo a gestionar el clima Institucional utilizando técnicas avanzadas.

Palabras claves: Propuesta, estrategias, gestión, Clima Institucional

### **ABSTRACT**

The institutional climate is important because it allows to build a social capital, within the educational institution, in which there is trust, integrity and leadership, coordinated and committed; fundamental basis for all strategic educational management. Situation that, many times, is distant from our reality, as it happened in the LEMM Program of the Faculty of Historical and Social Sciences of the National University "Pedro Ruiz Gallo" in Los Olivos, city of Lima; where particular interest predominates, common interest; labor conflicts, labor peace; distrust of integrity; among other attitudes that delayed the provision of a quality educational service. Therefore, the objective of this research work was to design a proposal on management strategies to help improve the Institutional Climate of the LEMM Program of the UNPRG FACHSE in Los Olivos, Lima

The population was made up of the staff, teachers, directors and administrative staff of the LEMM Program of the UNPRG FACHSE in Los Olivos, Lima; to whom the data collection instrument was applied, finding that the staff working in presents an inappropriate Institutional Climate, characterized in that 77% of respondents do not know about the management documents, 92% do not know the personal and organizational values, nor have they participated in the preparation of the management documents; for 85% there is inadequate institutional management; while for 69% the human relationships that exist are bad.

Consequently, a proposal on management strategies was designed for personnel working at the University level, which consists of 06 management strategies such as: Strategic planning, organizational transformation axis, Strategic planning, a path to achieve an adequate Institutional Climate, Strengthening the leadership leadership, educational quality a reflective view of institutional life, adequate institutional climate, success of institutional life and learning to manage the institutional climate using advanced techniques.

Keywords: Proposal, strategies, management, Institutional Climate

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70 se inicia en el Perú una activa tarea por brindar un servicio educativo de calidad acorde con las exigencias sociales, económicas y culturales de cada momento histórico. En este afán aparecieron diversas tendencias o corrientes pedagógicas que trataron de explicar la relación en torno al quehacer educativo. Generalmente siempre destacando algún aspecto motivo de especial dedicación, tanto en docentes como en estudiantes; podemos mencionar: el diseño de instrucción, elaboración y utilización de los medios y materiales, la formación cívico-militar, educación en valores, construcción del aprendizaje, incorporación de la informática, la educación virtual, entre otros.

Y es que, en un mundo tan cambiante, cualquier intento de reforma educativa modernización educativa o calidad educativa parece insuficiente o genera reacciones negativas en la plana docente, directiva y/o administrativa, generando: inadecuado manejo de los conflictos entre colegas, dificultad para comunicarse, poco desarrollo de la inteligencia emocional por parte de los líderes o estilos de liderazgo negativos, autoritarios; desorden, imprecisión y mal empoderamiento, ausencia de empatía, entre otros.

Esta realidad también se ha encontrado en el Programa de LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” ubicada en los Olivos, en Lima; donde al aplicar instrumentos de investigación se detecta un inadecuado clima institucional que generaba, a su vez, conflictos personales y laborales, así como falta de liderazgo, incomunicación e incapacidad para el trabajo en equipo. Paradójicamente en la gran mayoría de los trabajadores de la educación.

Por ello, el motivo fundamental para realizar este trabajo de investigación es dar solución a un PROBLEMA que afecta las buenas relaciones humanas, cual es: *la existencia de una inadecuada gestión educativa, que origina un desfavorable clima institucional dificultando el desarrollo adecuado del Programa de LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” ubicada en los Olivos, Lima.*

Como es de conocimiento Público, los vertiginosos cambios en la economía, la tecnología y la informática a partir de la década de los 90 motivó una reestructuración de los paradigmas. En el campo educativo se inicia la tarea de asimilar las nuevas exigencias y transformarlas en experiencias educativas que respondan a las demandas sociales contemporáneas.

Es en este contexto en que se incorpora – cada vez más – las experiencias de la administración, en el sector educación. Así se hacen vigentes los pensamientos que, desde Taylor, Fayol, Douglas McGregor, Elton Mayo, Ludwig Von Bertalanffy hasta Peter Drucker, han orientado los principios sobre la gestión administrativa para insertarlas en el contexto educativo. Por ejemplo, se oficializa el uso de documentos de gestión educativa de las Instituciones.

Podemos afirmar que todas estas innovaciones educativas han traído consigo la masiva participación de los agentes educativos, sensibilización para las tareas y propósitos educativos, socialización de los resultados y experiencias educativas, liderazgo corporativo, entre otras bondades que nos permiten validar un sostenido mejoramiento de la educación peruana.

El objeto de estudio es el proceso de mejora del clima institucional en las Instituciones. Además, el objetivo general fue diseñar una propuesta sobre estrategias de gestión para contribuir a mejorar el Clima Institucional del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG en los Olivos, Lima

Los objetivos específicos son: a) Determinar el nivel de Clima Institucional y gestión del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG en los Olivos, Lima; b) Fundamentar teóricamente la propuesta sobre estrategias de gestión basada en la Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y otros. y c) Elaborar la propuesta para la mejora del Clima Institucional en el LEMM.

Mientras que el campo de acción de la investigación es la propuesta sobre estrategias de gestión a nivel de Institución de Educación Superior. La hipótesis queda planteada como: “Si se lleva a cabo una propuesta sobre estrategias de gestión basada en la Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, Teoría Prospectiva de Gastón Berger y en la Teoría de la Gestión de Calidad Total, entonces se contribuirá a la mejora del Clima Institucional en el Programa de

Licenciatura en Educación Modalidad Mixta de la FACHSE de la UNPRG en los Olivos, Lima”

El trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo contiene inicialmente el análisis del objeto de estudio que considera la ubicación geográfica del objeto precisando el lugar donde se ha desarrollado la investigación, seguido del análisis tendencial de cómo surge el problema, cómo se manifiesta, qué características tiene el objeto de estudio y finalmente la descripción de la metodología empleada en la Investigación.

En el segundo capítulo, se expone la información concerniente al marco teórico, que abarcan la base teórica en la que se sustenta la propuesta, además, las bases conceptuales de diferentes fuentes escritas e internet, con la finalidad de facilitar la comprensión del problema de estudio.

El tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal del Programa LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos - Lima, que tienen que ver directamente con el problema de investigación, realizados a partir del análisis y el contraste de la información organizada en cuadros estadísticos; finalizando este capítulo con la propuesta sustentado en las Teorías: de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, Prospectiva de Gastón Berger y de la Gestión de Calidad Total

Además, se muestran las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía empleada y el anexo correspondiente.

## **CAPÍTULO I:**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Ubicación geográfica**

Lima es la ciudad capital de la República del Perú. Se encuentra situada en la costa central del país, a orillas del océano Pacífico, conformando una extensa y populosa área urbana conocida como Lima Metropolitana, flanqueada por el desierto costero y extendida sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Según el censo peruano de 2017, Lima cuenta con más de 8,5 millones de habitantes; mientras que su aglomeración urbana cuenta con más de 11 millones de habitantes, el 30% de la población peruana, cifras que la convierten en la ciudad más poblada del país.

El 18 de enero de 1535, se efectuó la fundación española con el nombre de la Ciudad de los Reyes en la región agrícola conocida por los indígenas como Limaq, nombre que adquirió con el tiempo. Fue la capital del Virreinato del Perú y la más grande e importante ciudad de América del Sur durante la América imperial española. Después de la Independencia pasó a ser la capital de la República. Lima es la sede de una de las instituciones más antiguas de educación superior en el Nuevo Mundo. La Universidad Nacional de San Marcos, fundada el 12 de mayo de 1551, durante el régimen virreinal español, es la universidad más antigua en funcionamiento continuo en América.

En la actualidad está considerada como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. En el plano internacional, es la tercera área metropolitana más poblada de Hispanoamérica, además la ciudad ocupa el quinto lugar dentro de las ciudades más pobladas de América del Sur y es una de las treinta aglomeraciones urbanas más pobladas del mundo. Por su importancia geoestratégica, ha sido definida como una ciudad global de «clase beta».

Jurisdiccionalmente, la metrópoli se extiende mayoritariamente dentro de la provincia y una porción menor, hacia el oeste, dentro de la provincia constitucional del Callao, donde se encuentran el puerto marítimo y aeropuerto Jorge Chávez.

Ambas provincias cuentan con autonomía regional desde el año 2002. En octubre de 2013, Lima fue elegida para albergar los Juegos Panamericanos 2019. También fue sede de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de diciembre de 2014 y del concurso Miss Universo 1982.

Lima se encuentra en el desierto costero del Perú, en la falda de la vertiente occidental de los andes centrales del Perú. Aunque fue inicialmente fundada sobre el valle del río Rímac, hoy se extiende sobre extensas zonas desérticas e incluso sobre otros valles. Mientras que la plaza de armas se ubica a una altitud de 161 msnm, el distrito de Lurigancho-Chosica llega a los 950 msnm.

El área metropolitana de Lima, conocida también como Lima Metropolitana o Lima-Callao, es la metrópoli conformada por la gran conurbación central de la ciudad de Lima y su extensión hacia el norte, sur y este, la cual abarca gran parte de las provincias de Lima y del Callao. Es el área metropolitana más poblada del Perú, la quinta más grande de América Latina y la octava más grande de América y una de las más grandes del mundo. El proceso de conurbación comenzó a ser evidente en la década de 1980.

La aglomeración urbana tiene una superficie de 281 926 km<sup>2</sup> y una población de 8 472 935 habitantes. Se concentra principalmente en la zona costera y se extiende de norte a sur a lo largo de la costa del océano Pacífico durante casi 200 km, comenzando en el distrito de Ancón, en la frontera con la provincia de Huaral del departamento de Lima y terminando en el distrito de Pucusana, en la frontera con la provincia de Cañete, también en el departamento de Lima.

Lima y el Callao, hace años separadas por un semidesierto y conectadas en el siglo XIX por un ferrocarril, se encuentran hoy totalmente unidas, debiendo señalarse sus límites según las avenidas o mediante carteles para que estos no pasen totalmente inadvertidos. Una vista aérea desde el satélite nos muestra una sola trama urbana donde es prácticamente imposible diferenciar a Lima del Callao, en realidad separadas solo administrativamente.

El área metropolitana de Lima se compone de cinco subregiones, cuyos extremos localmente se denominan conos. Estas subregiones son las siguientes:

- **Lima Centro:** También conocida como Ciudad de Lima o Lima Downtown; comprende los distritos de Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Lima Este:** También conocida como Cono Este, comprende los distritos de: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho-Chosica, San Juan de Lurigancho, San Luis y Santa Anita.
- **Lima Norte:** También conocida como Cono Norte, comprende los distritos de Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.
- **Lima Sur:** También conocida como Cono Sur, comprende los distritos de: Chorrillos, Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo.
- **Callao:** Comprende los distritos de Bellavista, Callao, Carmen de La Legua-Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú y Ventanilla.

Por otro lado, el distrito de Los Olivos es uno de los 43 distritos que conforman la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo, en el Perú. Limita al norte con el distrito de Puente Piedra, al este con el distrito de Comas y el distrito de Independencia y al sur y oeste con el distrito de San Martín de Porres. Para el 2018, se estimaba que la población alcanza los 350.000 habitantes y está en proceso de explosión demográfica debido a la alta tasa de natalidad y la disminución de la tasa de mortalidad. Se estima que las mujeres tienen en promedio 4 hijos.

Los antecedentes de sus orígenes nos llevan a mediados del siglo XVI, al fracasar el sistema de encomiendas, el Cabildo limeño concedió tierras a Nicolás de Ribera en el Valle de Chillón y a Francisco de Ampuero en Chuquitanta. Para el siglo XVII, cerca de estas propiedades, fueron establecidas las haciendas de El Naranjal, Pro, Infantas y Aznapuquio.

La más importante de las haciendas, El Naranjal, fue adquirida en 1732 por Juan Melchor del Molino, cuyo hermano la dedicó a la producción de caña de azúcar. En 1757, la hacienda fue vendida a Juan José de la Puente, quinto marqués de Corpa. Después de su muerte, esta pasó a su esposa, Constanza de la Puente, quien la heredó a su cuñado Felipe Sancho-Dávila, primer marqués de Casa Dávila. La hacienda fue propiedad de los marqueses de Casa Dávila y sus descendientes hasta mediados del siglo XIX, cuando fue adquirida por el suizo Francesco Talleri Soldini y el italiano Guglielmo Rainieri.

En tiempos más actuales podemos indicar que los primeros esfuerzos por crear un nuevo distrito datan de 1970, cuando un grupo de vecinos de El Trébol y Sol de Oro, se unieron para formar el Comité Gestor «Rosa de América». La unión de otras urbanizaciones como Mercurio, Villa Los Ángeles, Las Palmeras, Panamericana Norte, Parque del Naranjal, Micaela Bastidas, Pro, Santa Luisa - 2º Etapa y Villa del Norte, permitió fundar el 4 de febrero de 1977 un nuevo comité con mayor alcance.

Los Olivos es un distrito de creación relativamente reciente pues fue creado por Ley N° 25017 el 6 de abril de 1989, cuando fue separado del distrito de San Martín de Porres por pedido expreso de un importante número de vecinos residentes de las urbanizaciones que conformaban el Comité Gestor, el cual fue el encargado de hacer las diligencias ante las autoridades respectivas. El principal motivo de la separación fue el abandono de dichas urbanizaciones residenciales por parte de la Municipalidad de San Martín de Porres.

Los Olivos es un distrito con una población predominantemente adulta y juvenil; y con una ligera predominancia de población femenina. Cuya ubicación es estratégica en Lima Norte, al limitar con vías principales de carácter metropolitano (Panamericana Norte y Universitaria) y su cercanía con el aeropuerto; lo han convertido como uno de los principales lugares de destino y/o tránsito.

En ella, se puede apreciar un equipamiento diverso de servicios, comercio e industria. La oferta educativa es tanto pública como privada y de todos los niveles; esto representa aliados importantes por la formación educativa hacia la sostenibilidad del desarrollo integral del territorio. En el sector comercio, se puede

apreciar la presencia de mercados y diversos emprendimientos tanto formales como informales; los cuales estos últimos requieren ser atendidos con urgencia contemplando alternativas de solución con sus propios protagonistas.

Finalmente, el sector industrial es una de las fuentes dinamizadoras en el territorio, donde lo que más prevalece es el sector metalmecánico; pero en la actualidad el reto se enmarca en como este proceso de urbanización y crecimiento poblacional influye y es influenciado por la presencia de esta zona industrial. Sin duda, parte del proceso de desarrollo es necesario establecer elementos que promuevan su ordenamiento territorial como la zonificación, cuya tarea está dentro de las competencias municipales del gobierno local. Cabe destacar, que la gastronomía no sólo es un fenómeno sociocultural a nivel país y mundial, sino que también es generado dentro de las jurisdicciones locales.

Los Olivos no sólo cuenta con restaurantes que brindan una variedad de platos procedentes de la selva, sierra y selva peruana, sino que hoy, se establece como prioridad no sólo promover la calidad sino brindar mayor realce al bagaje cultural e histórico que se cuenta (8 zonas arqueológicas reconocidas como patrimonio cultural y 2 zonas histórica); la cual pueda en un futuro próximo proyectarse la conformación de un circuito turístico local y de Lima Norte.

Es en este distrito de los Olivos donde se desarrolló el programa de LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Esta Universidad ha entrado en un franco y sostenido proceso de desarrollo integral que le está permitiendo ponerse a la altura de las mejores universidades del país. Pues no sólo se ha podido cumplir con un ambicioso programa de construcciones, sino que además y fundamentalmente, se viene dando gran impulso al mejoramiento académico, tratando de modernizar nuestra Universidad para ponerla a tono con las nuevas exigencias de una sociedad aceleradamente transformada por el formidable progreso científico y tecnológico que caracteriza nuestra época.

Entre las facultades de la UNPRG tenemos a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales FACHSE, que es una de las facultades más importantes de esta Universidad y que tiene presencia en un gran número de regiones y ciudades de nuestro país, especialmente en el norte del Perú. Allí desarrolla una serie de

programas y proyectos educativos entre los que destaca el Programa de Licenciatura de Educación Modalidad Mixta (LEMM)

Esta modalidad de Licenciatura es un Modelo Especial Auto financiado, que asume los perfiles, objetivos y sistemas académicos y administrativo de la Escuela Profesional de Educación en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria; responde académicamente al currículo de Educación Regular. En dicho programa se inscribe la sede del distrito de Los Olivos, en la ciudad de Lima.

Las características básicas que dan cuenta del referido programa a continuación: Nueva Ley Universitaria 30220. Ley General de Educación N° 28044 y su Reglamento D.S. N° 011-2012- ED Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento D.S. N° 004-2013-ED y el Decreto supremo N°019, Resolución Vice Ministerial N° 650- 82- ED, Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Educación Superior. Estatuto de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” y el régimen de estudios.

En ella se desenvuelven experiencias curriculares de la formación profesional básica, profesional especializada y formación general. En la fase presencial el desarrollo de la estructuración y los aspectos teóricos que sentaran las bases del desarrollo de su aplicación en la fase a distancia, que debe culminar con un informe que plasma la teoría y la practica en la realidad educativa.

La fase a distancia, comprende actividades pedagógicas intercaladas entre las actividades de un bloque y otro, en la que se desarrolla experiencias curriculares correspondientes a la formación general y especializada, mediante textos, con jornadas académicas de asesoramiento y evaluación. Se manejan las siguientes especialidades: Educación inicial, Educación primaria, Educación secundaria, Idiomas extranjeros, Ciencias naturales, Educación física, Matemática y computación, Lengua y literatura, y Ciencias históricos sociales y filosofía

## **1.2 Evolución histórico tendencial del objeto de investigación**

En la antigüedad los precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en “La

República” de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en “La Política” de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió “la organización del trabajo como un fenómeno burocrático”. “Su aporte está en que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Entre los administradores destacan Frederick Taylor quien fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos: El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea; la selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes; la educación y desarrollo del trabajador en forma científica; y la cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades,

las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerla, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en "las motivaciones no económicas en el proceso laboral" dando origen a la escuela de relaciones humanas.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. Von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir, el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Esta corriente se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos.

Pero previo a ello, es necesario focalizar conceptualmente lo que se entiende por gestión. La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto

del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". Dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En este plano se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Desde esta perspectiva, podemos decir con Schon y Agyryss que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en que se opera". Podemos decir que gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

Otro enfoque, es lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción. La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los

ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, las direcciones encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurre porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. El contexto externo y el contexto interno.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las Instituciones está constituido por entidades, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las Instituciones, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las Instituciones con su entorno es muy importante, sin embargo, hasta la fecha, las relaciones con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de

vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las Instituciones, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la Instituciones.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones,

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar Instituciones y sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo

determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales. Desde el decenio de los 80 la administración educacional ha incorporado dentro de su lenguaje formalizado el término “gestión” como un concepto integrador de las acepciones dirección, planificación y administración como una forma de dar unidad de guía al proceso educativo, tanto en sus aspectos pedagógicos como administrativos.

Desmond L. Cook recuerda que “aunque el término gestión o gerencia fue introducida por Taylor, Fayol y Barnard al comienzo de siglo, su uso se circunscribió a las empresas económicas, comerciales e industriales durante un periodo prolongado. Recién en los dos últimos decenios se usó a otros campos de trabajo, con los consiguientes cambios en las técnicas de aplicación y de acuerdo a la situación específica de cada entorno social o población usuaria.

También para este autor, el concepto de gestión implica una interacción y retroalimentación mutua y recíproca entre las funciones de planificación, organización, dirección y control, agregando que la gestión debe tener en cuenta que la obtención de resultados e innovaciones de una empresa depende significativamente de un ambiente favorable que propiciará el rendimiento de los trabajadores de la institución.

Este nuevo concepto de gestión educativa adquiere mayor significación al relacionarse con el término “modernización” que no solamente implica el mejoramiento del el empleo de tecnologías ligadas a modelos instruccionales basados en ayudas audiovisuales. La modernización de la educación entraña un cambio radical de estilo educativo que se caracteriza por:

- La innovación de paradigmas que propicien aprendizajes significativos antes que acumulación de conocimientos.
- Flexibilidad en la mediación pedagógica que se adecue a las características de los educandos.

- El reconocimiento al mérito antes que la ostentación del éxito.
- La búsqueda de la productividad para obtener buenos productos con el empleo de pocos recursos, evitando el dispendio, sobre todo en países pobres como el Perú.
- La instauración de un clima favorable de trabajo que propicie la creación, el esfuerzo y la participación de todos los miembros del centro educativo: directivos, docentes, alumnos.

La modernización de la educación también está condicionada por factores relacionados con el liderazgo de dirección del centro educativo cuyas decisiones deben ser pluralistas, participativas, con simplificación y descentralización de funciones y con visión de futuro.

Otra característica básica de la modernización de la educación es su democratización que no solamente implica la incorporación de mayores contingentes de población al servicio educativo sino la posibilidad de poder disfrutar de él, independientemente del origen social, lugar de residencia, raza, sexo, religión, posición política e ideológica y capacidad económica.

La innovación educativa constituye también un factor importante de la modernización y puede definirse como el proceso o iniciativa que induce a un cambio en la educación para resolver uno o varios de sus problemas y, por tanto, mejorar su calidad. Se puede innovar en torno a la calidad, la democratización, la administración, la satisfacción de las necesidades básicas de la población escolar, mejorar las condiciones de vida y trabajo de los docentes, articular la Institución con la comunidad.

En América Latina, el escenario en el que se sitúan las políticas de formación de recursos en las últimas décadas presenta dos momentos o etapas, caracterizadas por los cambios en las relaciones entre estado y sociedad: la primera va desde mediados de los años 80 hasta el fin de la “década perdida”; y la segunda abarca los años de la década de los 90 hasta la actualidad.

La primera etapa se vincula con el “nuevo ciclo de políticas educativas” que propone una mayor flexibilidad para afrontar la heterogeneidad de situaciones que presentan los sistemas educativos de la región. En esta etapa se diseñan e inician

los dos ejes fundamentales que caracterizan el cambio en la política educativa y que se consolidarán a partir de la década de los 90: las políticas de descentralización y transferencia de servicios a niveles intermedios y locales; y las políticas vinculadas al control de la calidad, que marcan un cambio en la concepción de los procesos de gestión.

En el nuevo ciclo, los ministerios nacionales deberán transitar hacia una profunda transformación, mediante la descentralización administrativa y financiera. Pero ello implica desarrollar nuevos instrumentos para “velar por los resultados de las políticas educativas, por el equilibrio de las mismas y en donde las oportunidades educacionales sean similares”. Se pasa del énfasis en la expansión cuantitativa (problema de la cobertura) a la preocupación por la calidad (el problema es obtener mejores resultados educativos).

Esta etapa transcurre en el tránsito hacia el modelo descentralizado, a partir del cual se planifica en distintos niveles, con una visión mucho más organizativa. La planificación estratégica situacional y los modelos de programación por proyectos se van instalando lentamente y en medio de discusiones en el campo de la gestión educativa. Con respecto al tema de la calidad, para el cual se requiere un nuevo instrumental, hay una necesidad de poder generar un instrumental de alcance cualitativo y prospectivo, que es distinto al proyectivo-centralizado.

En la segunda etapa, a partir de los 90, emerge más claramente la problemática institucional. A su vez toma impulso el eje de la calidad de la gestión, que se relaciona con la responsabilidad por los resultados, los sistemas de medición y la evaluación. Esta etapa se ve influenciada por los cambios de final de siglo, principalmente la revolución de la tecnología de la información y la comunicación; y los efectos de la globalización. Estos cambios requieren nuevas competencias de los agentes para ser aprovechadas y optimizadas por los sistemas educativos.

Los sistemas se complejizan hacia la conformación de redes, adquiriendo multidimensionalidad, lo cual requiere el dominio de nuevas competencias, donde la comunicación surge como una habilidad prioritaria.

Los cambios registrados imponen el desafío de la implementación de reestructuraciones de tipo organizativo e institucional en el ámbito de los

ministerios centrales y de las unidades locales. En este sentido, los cambios producidos en el “nuevo ciclo de políticas educativas” han tenido repercusión en términos de problemas y contenidos para la formación de nuevos perfiles para la gestión. La redefinición de roles en el ámbito central, el tipo de competencias requeridas según los niveles y jurisdicciones en que están situados, está dando lugar a la aparición de una multiplicación de ofertas formadoras y de públicos demandantes.

Las cuatro áreas principales de interés para la formación de recursos humanos en los escenarios educativos contemporáneos son: el planeamiento, la gestión, la evaluación y el análisis de políticas. A continuación, se presentan algunas tendencias mencionadas por los especialistas en las cuatro áreas.

En relación al planeamiento, se han multiplicado los actores que planifican y ya no se considera como sostenible una visión top-down de la planificación, ni su perspectiva racionalista. Los procesos de planificación se vinculan con la movilización social necesaria para estructurar la agenda pública sobre la educación. Al mismo tiempo, estrategias de planeamiento ubicadas desde las escuelas y con una perspectiva comunitaria están emergiendo.

Las sociedades modernas dependen de los recursos humanos en las organizaciones para producir los bienes y servicios que los clientes desean. Estas organizaciones, grandes y pequeñas, están dirigidas por uno o más individuos conocidos como «gestores». Incluso el propietario único de un negocio es un gestor. Es el cuadro de los gestores y de los trabajadores el que, desde la Revolución Industrial, ha creado organizaciones de todo tamaño que elevan el nivel y la calidad de vida en las sociedades de todo el mundo.

Los gestores son los que asignan los recursos de la sociedad a diversos fines, que muchas veces compiten entre sí. Los gestores tienen la autoridad y la responsabilidad de fabricar productos seguros o inseguros, de buscar la paz o la guerra, de construir o destruir ciudades y de purificar o contaminar el medio ambiente. Los gestores determinan las condiciones bajo las cuales se nos procuran puestos de trabajo, rentas, estilos de vida, productos, servicios, protección, cuidados de la salud y conocimiento. Sería difícil encontrar a alguien

en una nación desarrollada o en desarrollo que no sea un gestor, ni se vea afectado por las decisiones de un gestor.

De esta manera se necesita que los gestores de esta planificación emergente tengan un nuevo perfil, ya no se trata de manejar únicamente técnicas proyectivas o de análisis de optimización. Se trata de manejar repertorios de técnicas para movilizar a la sociedad en torno a la educación, técnicas de negociación o para desarrollar proyectos o planes desde las escuelas, las zonas, la región y la nación, estimulando la participación de las comunidades y analizando los resultados con métodos derivados de la investigación educativa. Participación con conocimiento es el principio y para ello el planificador requiere de conocimiento del estado del arte en la investigación y de estrategias de comunicación. Finalmente, la planificación está siendo usada como esquema general de planificación combinada con la perspectiva de diálogos informados sobre educación.

Con relación al tema de la gestión del sistema, la transformación sigue una tendencia que recorre desde las oficinas centrales de los ministerios de educación a las escuelas. La gestión estratégica orientada por la decisión de mejoramiento de la calidad con equidad pretende fomentar la participación de los centros docentes.

Este cambio de perspectiva implica que los gestores centrales manejen nuevas dimensiones de decisión y una estrategia de delegación a los niveles locales. La gestión central diseña las agendas, apoya, coordina y facilita las decisiones locales, forma nuevos actores y desarrolla una cultura ante la sociedad.

Los gestores locales muestran cómo la capacidad de apoderamiento de la capacidad de decisión por la comunidad educativa se traduce en un mejoramiento de las oportunidades educativas, especialmente para los grupos sociales o culturalmente marginados. La transferencia de la capacidad de decisión se asocia íntimamente a la capacidad técnica de saber cómo mejorar los aprendizajes.

Como área de formación, la función de la evaluación se asocia a una visión de escuela comunitariamente responsable. La evaluación aparece como una estrategia de empoderamiento local (empowerment), para la mejora de los centros y de las prácticas docentes. No se concibe a la evaluación como la medición de

aprendizajes de los alumnos sino como la definición del esfuerzo de los actores a nivel aula, institucional, regional o nacional. Por otra parte, en el ámbito central se hace cada vez más necesaria la evaluación de los programas educativos y de las políticas educativas como parte de su reconversión institucional.

El análisis de políticas requiere elaborar mejores indicadores cualitativos y metodologías de proceso que informen sobre el funcionamiento del sistema en cuanto a pertinencia y calidad, más allá de los rendimientos y sus factores asociados.

La creciente participación de especialistas en el análisis de las políticas educativas de la región ha generado la aparición de nuevos insumos, métodos de debate político y de carácter heurístico o técnicas tradicionales de análisis. Algunos especialistas sugieren la incorporación en la formación de conocimientos de marketing político y de configuración de estrategias de comunicación de campañas educativas.

Al menos tres elementos destacan en el ámbito de la gestión:

- La descentralización y mayor autonomía y responsabilidad a las escuelas con el consecuente fortalecimiento de las capacidades de gestión de sus directivos y docentes.
- La participación de la comunidad local en la gestión y el financiamiento de los establecimientos.
- El desarrollo de competencias administrativas que posibiliten una efectiva gestión de los recursos e insumos que se ponen a disposición para proporcionar iguales condiciones de aprovechar oportunidades a todos los alumnos.

Como ya hemos mencionado las reformas institucionales de los noventa pusieron el acento en los cambios organizacionales y en la desconcentración o descentralización de la gestión. Estos cambios, sin embargo, no llevaron aparejados una política de capacitación para la gerencia de políticas públicas, ni un debate informado sobre el sentido de los cambios, el porqué de las prioridades o el cómo proceder para lograr los objetivos propuestos. “Muchas veces los cambios en los estilos de gestión y la mayor autonomía derivaron en problemas

sociales a las desigualdades frente a variables sociales y económicas” (10). En otras oportunidades se transfirieron responsabilidades sin los recursos necesarios y asistencia técnica para asumirlas en propiedad.

La enorme diversidad de experiencias en los países de la región ha permitido, hacia fines de esta década, extraer lecciones que resultan valiosas al momento de intentar nuevos cambios o perfeccionar las políticas vigentes. Algunas de estas lecciones fueron reseñadas en el texto siendo una de las más relevantes el poder afirmar que más que reconocer una simple dicotomía entre modelos centralizados y descentralizados lo importante es definir dimensiones y funciones respecto de los problemas de regulación, planificación, administración y financiamientos u otros ámbitos que admiten cambios más allá de las reformas puntuales que traspasan, con distinta intensidad, la responsabilidad de la provisión del servicio educativo a niveles del gobierno local y, en algunos casos, a los propios establecimientos.

Cualquiera sea el caso, la descentralización de la región es una mega tendencia y existen espacios para perfeccionar políticas y estrategias, así como para profundizar estos procesos. Tanto como para involucrar a las escuelas, aumentar el grado de autonomía local e incentivar una mayor participación de la comunidad. Estos aspectos parecen ser, por ahora, un potencial poco esperado de reformas. Tal como las líneas que tiene que ver con el desarrollo de las capacidades gerenciales de los directores del establecimiento y la provisión de asistencia técnica y acompañamiento técnico-pedagógico a los maestros de escuela para minimizar las potenciales consecuencias negativas que la descentralización puede tener sobre la equidad, calidad y desempeño docente

La Educación peruana afrontó desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión. Núcleos escolares campesinos, se crearon en 1946 en el gobierno del Dr. José Luis Bustamante y Rivero, en cada núcleo existía una escuela primaria completa provista de tierras de cultivo, granos, talleres, etc. Posteriormente se tuvo la experiencia de las escuelas Pre-Vocacionales.

En los años 50 se formuló el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la Unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron

las Inspecciones Primarias y la Supervisión Técnica. En 1962, se inició la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunales, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales.

El predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades. En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes. La reorganización administrativa de 1972, creó el INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron los núcleos y las Direcciones Zonales.

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros.

También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación. Hoy en día se plantea a las Instituciones como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. La oferta está en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado.

Se considera a la educación al proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace porque los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

En la perspectiva de la Institución como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos. Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, está ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

### **1.3 Manifestaciones y características de la problemática**

La velocidad del cambio y la profundidad de los avances tecnológicos en la globalización actual, obligan al sistema educativo a realizar una profunda reflexión y evaluación con la finalidad de efectuar una adaptación y transformación no solamente a nivel de su currículo, sino también en el ámbito de la gestión administrativa que se lleva a cabo en las instituciones del sistema educativo, como uno de los pilares fundamentales que contribuirían a mejorar la calidad educativa, preocupación fuertemente debatida en la escena de la política internacional de los últimos años.

Además, se observa un consenso cada vez más generalizado a nivel mundial de que la educación, es de vital importancia para el crecimiento económico y considerada por los países desarrollados como el recurso de mayor relevancia y el aspecto determinante de su productividad.

En el Perú, la estabilidad y la derrota de la inflación, se ha logrado restringiendo severamente las demandas sociales, y aumentando el pago puntual de la deuda externa, situación que ha generado más pobreza y desocupación que supera el 60% de la población peruana.

En este contexto se desarrolla la educación con serias limitaciones, deficientes condiciones materiales, cuyos resultados de baja calidad, han colocado al Perú: como uno de los países que aún no logra los estándares mínimos de una educación de calidad, tal como lo demuestra el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes y la Organización para la cooperación y desarrollo económico: el 54 % de los estudiantes e ubica por debajo del nivel más elemental de alfabetización lectora y razonamiento matemático.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, logrando llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional. Es así que, un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

Las condiciones desfavorables para los estudiantes, y la "desmotivación docente" en su desempeño, expresado en el descuido de su formación y actualización, pérdida de motivaciones éticas, debido a su situación de marginación económica y situación de pobreza limita sus funciones de mediadores del proceso de

aprendizaje, de guías y líderes intelectuales, emocionales y espirituales de sus alumnos a pesar que la tendencia en el mundo y el Perú son de innovaciones.

Si el poder es facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa, la autoridad entraña un factor de consentimiento de los que están a sus órdenes. Es un poder aceptado libremente o considerado legitimo por los subordinados". La autoridad no tiene necesidad de recurrir a la fuerza para conseguir respeto y obediencia. El poder es violento cuando la autoridad es poca.

Quien detenta el poder, debe tener autoridad que implica consentimiento, y esto se consigue, sirviendo al bien común. La autoridad hay que ganarla, no sólo se consigue por el nombramiento, viene de abajo y va hacia arriba, descansa sobre el hombre que ocupa el cargo y se deriva sólo de sus valores como persona y de su forma de actuar en cada situación. De esta manera la verdadera autoridad es un valor individual, fruto del carácter y del comportamiento, es la capacidad, la competencia, el conocimiento y la fuerza de personalidad, que se impone por los méritos propios de quien la ejerce.

Las relaciones personales en los centro de enseñanza han cambiado haciéndose más conflictivas, y muchos profesores y claustros no han sabido buscar los nuevos modelos de organización de la convivencia y nuevos modelos de orden, más justos y con la participación de todos.

Una buena parte de los claustros, institucionalmente, han optado por la inhibición educativa, sin marcar una política educativa de carácter general al respecto, y tratando cada caso aislado como si fuera un problema personal y concreto del profesor o del alumno que sufre una situación de conflicto. Se pasa por alto diversas actuaciones menores que engendran violencia y se pretende actuar sólo ante situaciones de conflicto grave.

En varias regiones del país he tomado contacto con funcionarios, directivos del área de educación, representantes de la sociedad civil, docentes y otros actores. Y en dichos encuentros he podido percibir una gran preocupación por las situaciones conflictivas y de ingobernabilidad –en algunos casos crónicas- existentes en varios planteles escolares.

Lo que ocurre es que tienen climas institucionales negativos que presentan , por ejemplo: directores y subdirectores con débil liderazgo y autoridad, directivos y grupos de docentes con relaciones humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada , indisciplina laboral, acusaciones mutuas –a veces sin pruebas– de comportamientos no éticos, conductas violentas, así como actos inmorales evidentes que no son sancionados oportuna y ejemplarmente.

Por ello, el personal directivo y son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve al logro de los objetivos educacionales, donde la gestión educativa se caracterice por una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad, el funcionamiento de mecanismos de transparencia y probidad, el desarrollo de un trabajo en equipo, la práctica de valores y el cumplimiento de las normas, el buen trato y el respeto de diversos puntos de vista y opiniones, la existencia de buenas relaciones interpersonales y grupales, así como por el fomento de la motivación, la eficacia, la participación, la justicia, la democracia y la innovación.

En un buen clima institucional que tiene las condiciones señaladas, sin duda, es más fácil instalar una cultura educativa en la que nuestros estudiantes, además de aprender conocimientos y desarrollar capacidades, logran un desarrollo afectivo, así como una consistente educación ciudadana y ética.

Los sistemas educativos se enfrentan en la actualidad a una situación complicada, derivada de la existencia de tensiones importantes entre las nuevas necesidades esenciales que se están produciendo, las crecientes exigencias que se les plantean y las dificultades que se encuentran para dar una respuesta adecuada en estas nuevas circunstancias. Pero el hecho de que la situación sea complicada no autoriza a permanecer inactivos, sino que, más bien al contrario, debe impulsar la acción, de carácter reflexivo y no improvisada, pero decidida.

Lo antes mencionado no sería posible si antes no se atiende el principal problema: inadecuada gestión Institucional que origina un desfavorable clima institucional, dificultando el desarrollo adecuado del Programa de LEMM de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales de los Olivos de Lima.

Se observa que la gestión y orientación institucional no es la más adecuada, por parte del nivel o instancia de Dirección; por el contrario se aprecia un estilo de gestión "jerárquico tradicional", basada extremadamente en las normas y el "documento", cargada de burocratismo y verticalidad con falta de transparencia en la administración de los recursos y en la toma de decisiones; carencia de planificación estratégica, expresada en la inexistencia a las capacitaciones Institucionales, Proyecto Curricular de Centro que contrasta con los nuevos paradigmas de gestión basados en el trabajo en equipo, descentralización, delegación de funciones, participación y transparencia orientados a una educación de calidad centrado en el estudiante.

Además, en la actualidad presenta un clima institucional desfavorable que desmotiva tanto a estudiantes, docentes y administrativos en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello se puede observar a través del resquebrajamiento o rompimiento de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad; así como, la falta de identidad de los actores educativos con su alma mater. El gerente educativo no puede limitarse al sentido común y a su experiencia personal para interpretar el comportamiento de los otros: Para dirigir con acierto un grupo es necesario que el gerente comprenda la naturaleza fundamental del comportamiento humano y valorar las motivaciones de los demás. Esta información servirá incluso para conocerse mejor a sí mismo. Para comprender qué es lo que mueve al otro u otros a comportarse de determinada manera, es necesario primero conocerse a sí mismo.

#### **1.4 Descripción de la metodología empleada**

##### **1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación**

El presente estudio tiene enfoque sociocrítico propositiva, proceso que combina la colaboración y voluntad política de actuar para superar las contradicciones de la acción social. Es decir, este paradigma tiene como objetivo promover la transformación social, dando respuesta al problema específico planteado con participación de los miembros de la comunidad.

Se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter auto reflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de

las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y liberadora ser humano. La autorreflexión, el conocimiento interno y personalizado permiten la toma de conciencia del rol que le corresponde dentro del grupo. El conocimiento de desarrollar mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva de la teoría y la práctica.

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño Propositivo – no experimental, a través de la cual se buscó identificar la realidad problemática mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los estudiantes de la Educativa, a fin de conocer los fundamentos teóricos y metodológicos para elaborar la propuesta.

Propositivo porque se elabora una propuesta de estrategias psicopedagógicas para contribuir a fortalecer las relaciones interpersonales basado en las diferentes teorías. En ese marco, podemos precisar que el presente trabajo de investigación se ubica dentro de los estudios No experimentales, debido a que no se llega a aplicar la propuesta elaborada.

#### **1.4.2. Población y muestra**

La población estuvo constituida por el personal que labora en el Programa LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Mientras que la muestra lo conformaron 13 personas entre administrativos, docentes y directivos de dicha Institución.

#### **1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron:

- a. Técnica de gabinete:** Se utilizó la de Fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas tenemos libros, documentos especializados, etc.
- b. Técnicas de campo:** Se recurrió a la observación, y aplicación de la Encuesta.

**c. Observación**, para la elaboración de la propuesta, se observó a los 59 estudiantes que conforman la muestra de estudio de la Institución Educativa, todas y cada una de las dimensiones e indicadores planteados tanto en la variable independiente como la dependiente.

**d. Encuesta**, se aplicó a través de un cuestionario específico dirigido a los estudiantes de la institución, que conforman la muestra de estudio.

**e. Técnicas de Procesamiento de Datos:** El análisis e interpretación de los datos estadísticos se hizo a través cuadros.

El primer paso de este proceso de investigación consistió en el diagnóstico que se realizó, mediante la observación y la aplicación de una encuesta, para determinar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales; la encuesta se aplicó a los estudiantes que permitieron elaborar la propuesta, la cual al ser aplicada logrará cambios extraordinarios en los estudiantes.

#### **1.1.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS**

Tomando como referencia los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes, se pudo constatar que el desarrollo de las relaciones interpersonales es deficiente, ya que los estudiantes tienen grandes dificultades, por ejemplo: De comunicación (para escuchar a otro, iniciar una conversación, disculparse y dar gracias), de Cooperación (para pedir favores, trabajar en equipo y compartir, aceptar reglas), De defensa de los derechos (para expresar quejas y desacuerdos, decir que no a pedidos de otros cuando no se desean y señalar acciones de otros que pueden perjudicarlos), de expresión de sentimientos (para responder las expresiones de sentimientos de los demás, y consolar a los demás ante situaciones desagradables), y de planificación (para establecer prioridades y objetivos a corto y largo plazo y evaluar alternativas antes de actuar).

#### **1.4.4. Métodos utilizados.**

Durante el proceso de la investigación se utilizaron varios métodos, pero se tuvo en cuenta los siguientes:

- **Método histórico**, en la contextualización y evolución histórica de la problemática, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes actividades de la Propuesta.
- **Método lógico**, en todo el desarrollo del estudio investigativo.
- **Método inductivo – deductivo**, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados. Este método nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones.
- **Método Analítico**, que nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron.
- **Método Estadístico**, para el procesamiento de los datos obtenidos. Hemos empleado la tabulación y la estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes). Análisis estadístico. Con los datos ya tabulados y distribuidos estadísticamente en gráficos.
- **Método Sistémico**, para integrar lo conocido en el proceso deductivo e inductivo y el analítico y sintético, observando las interrelaciones al interior.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Sustento Teórico**

##### **2.1.1. Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy**

Propuesto por el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy a mediados del siglo XX. Consiste en un intento por explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que se encuentran en la realidad (organismos, sociedades, etc.), pese a que puedan pertenecer a ramas diferentes. Algunos la llaman teoría de las teorías pues pretende buscar reglas de carácter general, aplicables a todos los sistemas y en cualquier nivel de la realidad. Esta Teoría surgió por la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudian la Física.

Según Von Bertalanffy (2003): La ciencia debe buscar y desarrollar una teoría general de Sistemas que permita construir conjuntamente el mapa multiperspectivista de la realidad, surgiendo el pensamiento sistémico bajo una visión que considera la realidad multidimensional, para sustituir la visión de una realidad unidimensional del pensamiento clásico, sobre el que descansan muchos estudios de investigación

En este sentido la noción de sistema sirve para el estudio de las situaciones complejas que generalmente se perciben a primera vista como situaciones complicadas, confusas o enmarañadas en las que una serie de disciplinas que aparecen como sistemas complejos pueden llegar a modelizarse a partir de la noción de sistema en el mundo real , en vista de lo cual se puede considerar a la institución y a la empresa como sistemas complejos, debido a la multiplicidad de relaciones que mantienen con organismos y entidades que son complejas y están interrelacionadas.

Frente a esa complejidad hay dos opciones:

- Primero es negar el carácter científico a cualquier empeño por comprender otra cosa que no sean los sistemas abstractos simplificados de la Física.
- Segunda es empezar a buscar regularidades abstractas en sistemas reales complejos.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas: Cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: Se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- a. Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- b. La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Un Sistema es un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad.

El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

Los sistemas consisten en totalidades, por lo tanto, son indivisibles. Poseen partes y componentes, en algunos de ellos sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites queda en manos de un observador. En términos operacionales puede decirse que la frontera es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que fuera de él.

El sistema por su naturaleza puede ser:

- Abierto porque deja ingresar nuevos componentes al interior del sistema, presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Son eminentemente adaptativos.
- Cerrado porque no permite intercambio con el ambiente que los rodea pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en este.

Por otro lado, el sistema interactúa con el exterior, es decir con otros sistemas y macro sistemas.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. Toda organización es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se analiza el comportamiento de subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales y procesos continuos.

La planificación educativa es un sistema constituido por diversos componentes como: objetivos, contenidos, métodos, formas, medios, evaluación y resultados. Todo sistema institucional tiene entrada, proceso y salida. En este caso la planificación educativa está enmarcada en el sistema institucional educativo, es decir sería un subsistema.

En tal sentido la autora de este estudio eligió esta teoría, porque al consultar sus postulados, nos dimos cuenta que considera que la planificación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización y al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planificación ayudará a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también permitirá que los gerentes reconozcan las oportunidades seguras y riesgosas a fin de elegir una de ellas.

Actualmente, la mayor parte de las Instituciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a corto, mediano y largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de la institución estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las instituciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

### **2.1.2. Teoría Prospectiva de Gastón Berger**

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Gastón Berger, uno de los fundadores definía a la prospectiva como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Básicamente, con la prospectiva se trata de imaginar o proyectar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y pretende ser capacidad de determinar su probabilidad,

casi siempre condicionada por múltiples variables continuas o discretas, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia.

Desde tal perspectiva, la prospectiva es entendida como una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente; primero anticipando la configuración de un futuro deseable, luego, reflexionando sobre el presente desde ese futuro imaginado, para -finalmente- concebir estrategias de acción tendientes a alcanzar el futuro objetivado como deseable.

El concepto de prospectiva, se puede interpretar de diferentes maneras, entendiendo la misma en función de su aplicación; es así que algunos consideran a la prospectiva, como un conjunto de ideas sobre el futuro y el diseño de estrategias para resolver problemas del presente; otros, consideran que esta teoría sirve para prevenir la presencia y desarrollo de escenarios nocivos para el desarrollo de la sociedad.

En la prospectiva están implícitas las ideas de proyecto y de expectativa en relación con un malestar social o alguna incertidumbre; de igual manera, prospectar es esperar mejores condiciones a las actuales; es depositar la esperanza en un proyecto para mejorar la calidad de vida y la consecución de metas previsibles. Pero un proyecto de carácter prospectivo requiere del diseño de acciones precisas para generar las condiciones que queremos; requiere de los sujetos involucrados, la responsabilidad en la ejecución de tareas. Se puede decir que los estudios de prospectiva se plantean y deciden con el propósito de resolver uno o varios problemas identificados como los causantes principales del deterioro de la calidad de vida de los sujetos que conviven en la sociedad.

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido.

La prospectiva invierte el camino tradicional de la planificación. Responde a escenarios para la toma de decisiones; destaca las consecuencias de las

opciones seleccionadas: escenario como método. La prospectiva como insumo en la planificación reduce incertidumbres para reducir inquietudes.

La Prospectiva parte de los fines ideales para desembocar en los recursos disponibles. La planificación parte del inventario de los recursos existentes, determinando objetivos para un horizonte cercano. En la Prospectiva se identifican y superan carencias y tiene carácter multidisciplinario. La eficacia de la Prospectiva depende de su continuidad en el tiempo, pues necesita monitoreo desde un grupo, desde una institución o desde lo colectivo. El carácter de la prospectiva es ontológico, epistemológico y pedagógico.

La planificación prospectiva es una manera de centrarse y concentrarse en el futuro, imaginándonos plenamente acabado en lugar de sacar deducciones del presente. Refleja la conciencia del futuro. Enlaza el pasado con el futuro, donde se vislumbra la innovación y creatividad (Gastón, B. 1980).

Manifiesta la organización con miras de asegurar el logro institucional a largo plazo, a partir de obras concretas inmediatas. Las acciones fundamentales de la planificación prospectiva se basan en lograr acuerdos para diseñar un futuro deseable y acordar compromisos de acción y de implementación de estrategias apropiadas para construir ese futuro (Malagón, Félix 2003 p.59).

La planificación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos mediante procesos de aproximaciones sucesivas. Un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta el resultado final, en el que se obtiene una solución, se considera satisfactorio.

En este sentido la planificación se refiere al cálculo que precede y predice la acción. Es la medición entre ella y el conocimiento. Es el intento del hombre para crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos, por la espontaneidad e improvisación. Por eso no planificar es permitir que una institución sea configurada por el capricho del azar, en lugar de que ello sea el resultado del consentimiento deliberado de la razón.

La planificación es una fase de la administración (organización, dirección y control, y como tal su técnica puede estudiarse dentro de ese contexto). Toda organización que quiera reafirmar la competencia prospectiva en su personal directivo, debe establecer mecanismos para desarrollar visiones futuras compartidas que alienten a sus miembros a desarrollar visiones personales.

La autora eligió esta teoría porque considera a la prospectiva como un insumo en la planificación, ya que la prospectiva aporta su capacidad para identificar hipótesis alternativas de futuro que puedan constituir objetivos, además ayuda a detectar que retos y oportunidades se pueda encontrar en el camino. La planificación estratégica prospectiva, por excelencia es creativa, innovadora que plantea utopía, incluso ilusiones a lograrse, con medios humanos y materiales que permite el cambio y mejoramiento de la calidad de administración educativa.

Lógicamente una buena planificación mejora el funcionamiento marcha y resultados obtenidos por una institución. Porque supone plantear objetivos, estrategias de la institución, la visión filosófica, la misión estratégica. En buena cuenta planificación prospectiva es mirar el futuro a partir del presente.

### **2.1.3. Teoría de la Gestión de Calidad Total**

Deming adoptó una perspectiva sistémica de la producción, en la cual se destaca la mejora continua de la organización a través de la cooperación de todas las partes interesadas: proveedores, clientes, responsables del diseño de los productos o servicios, y responsables de las etapas de producción, montaje, inspección y distribución.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico.

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua

de la calidad. Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y su participación en un programa de televisión que se llamó "Si Japón puede, porque nosotros no". Y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas.

## **LOS CATORCE PUNTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en grandes, empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía. Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

### **1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**

Los Problemas de Hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio. Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo. Para todos estos problemas la empresa debe tener presente: Innovar: la dirección que habrá un futuro y pensar y actuar.

### **2. Adoptar la nueva filosofía**

Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

### **3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.**

Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

### **4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.**

Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza

#### **5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.**

La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos. Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua

#### **6. Implantar la formación en el trabajo.**

La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente. Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

#### **7. Adoptar e implantar el liderazgo.**

Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

## **8. Desechar el miedo**

Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, a expresar las ideas, hacer preguntas.

## **9. Derribar las barreras entre las áreas de staff**

Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos. Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y se resuelvan los problemas.

## **10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra**

Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

## **11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección**

Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

**12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.**

Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

**13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo**

Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

**14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.**

La dirección debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este. Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez.

**2.2. BASE CONCEPTUAL**

**2.2.1. Gestión Educativa**

Los autores Pilar Pozner, Pedro Ravela y Tabaré Fernández en su obra "Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa", sostienen

sobre gestión lo siguiente: "Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

La gestión en educación es vista como un conjunto de procesos teóricoprácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en

múltiples espacios de acción; e) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

## **2.2.2. Características de la gestión educativa estratégica**

### **2.2.2.1. Centralidad de lo pedagógico**

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que la Institución son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### **2.2.2.2. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden. Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos.

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las

tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras.

La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción, son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

### **2.2.2.3. Trabajo en equipo**

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la Institución entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura encaminada a dotar a la institución de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la Institución como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan desde la experimentación y la capacidad de trabajar en redes, en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Se requerirán espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

#### **2.2.2.4. Apertura al aprendizaje y a la innovación**

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último, es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

#### **2.2.2.5. Asesoramiento y orientación profesionalizantes**

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

#### **2.2.2.6. Culturas organizacionales por una visión de futuro**

La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una "coevolución creadora" entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

### **2.2.2.7. Una intervención sistémica y estratégica**

Los modelos de gestión en educación están más vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para remover las prácticas y las visiones de la organización de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre. Pilotear estas diferentes temporalidades les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo. Dicho de otra manera, la gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias: a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar; b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención; c) la identificación y diseño de vías alternativas; d) la implementación del proyecto; y e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

### **2.2.3. Aprendizaje organizacional**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar "para ver de nuevo" y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

#### **2.2.4. Estrategias de Gestión**

#### **2.2.4.1. Anticipar – Proyectar**

El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados.

#### **2.2.4.2. Concertar-Asociar**

Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

#### **2.2.4.3. Decidir – Desarrollar**

El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

#### **2.2.4.4. Comunicar – Coordinar**

Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la Gestión estratégica: El desempeño de los gestores educativos información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.

Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

#### **2.2.4.5. Liderar – Animar**

Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

#### **2.2.5. Clima Institucional**

Los respetables investigadores Walter Marcelo Vereau y Bernardo Cojal Loli en su obra "Gestión Educativa" referente al clima institucional manifiestan: Según Medina Revilla, clima institucional es "el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional.

Solamente clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desahogado o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil. La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

- a) Claridad de objetivos, sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.

- b) Capacidad de liderazgo, sin esta capacidad no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.
- c) Actitud dialogante, sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interactúen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.
- d) Facultad de decisión, sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución con objetivos claros, en donde se dé un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación, sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas.

En esas condiciones el clima institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir, toda la gestión. En ese sentido, se reconoce como sus elementos básicos: agentes, relaciones, comunicación y cultura.

- a. Los agentes: No son otros que las personas que forman parte de la comunidad educativa, cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer del centro educativo. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo, lo cual define dos tipos de agentes:
- b. Las relaciones: El Tejido de interacción es directa que desarrollan los agentes del centro educativo. Interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución requiere.

Traduce entonces, dos aspectos distintivos:

- Las actitudes de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.
- Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

- c. La comunicación: Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones del cual nos ocuparemos luego. Del grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende el grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.
- d. La cultura: Marco normativo determinado por el conjunto de pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa.

#### **2.2.5.1. Factores del clima institucional.**

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- a. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- b. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización
- c. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

#### **2.2.5.2. Características del clima organizacional**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **2.2.5.3. Tipos de clima y factores que lo determinan.**

Señalaremos brevemente algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima que permiten fijar múltiples variables para poder ir perfilando y fijando algunos modelos con los que determinar y medir el clima en las organizaciones.

Así, Brunet (1987), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

### ***Clima de tipo autoritario***

- *Sistema I: Autoritarismo explotador*

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- *Sistema II: Autoritarismo paternalista*

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

### ***Clima de tipo participativo***

- *Sistema III: Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

- *Sistema IV: Participación en grupo*

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

### **CAPÍTULO III:**

## **RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Análisis e interpretación de resultados**

#### **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

#### **CUADRO 1: ACTORES EDUCATIVOS ENCUESTADOS**

<b>FUNCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
------------------	-----------	----------

DIRECTIVOS	1	8%
DOCENTES	10	77%
ADMINISTRATIVOS	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## **ANÁLISIS**

Para la recolección de información, utilizando la encuesta como instrumento de trabajo, se ha considerado a la mayoría de trabajadores lo que nos permitirá tener una aproximación real, respecto al accionar de los trabajadores de la educación.

### **CUADRO 2: CONOCIMIENTO SOBRE LOS DOCUMENTOS**

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SÍ	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Existe desconocimiento sobre los documentos de gestión que orientan la labor educativa de la institución.

**CUADRO 3: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

El personal desconoce la filosofía institucional, o en todo caso no existe socialización de la formulación de la visión y misión.

**CUADRO 4: CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	1	8%
NO	12	92%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Existe desconocimiento sobre los valores personales y organizacionales que orientan la gestión educativa.

**CUADRO 5: CONOCIMIENTO EXISTENCIA DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	1	8%
NO	12	92%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

No existen proyectos de innovación, o su existencia no ha sido socializada.

**CUADRO 6: PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DOCUMENTOS INSTITUCIONALES**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	1	8%
NO	12	92%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

El personal que labora en la Institución mayoritariamente no ha participado en la elaboración de los documentos de gestión, lo que demuestra falta de sensibilización y compromiso con las actividades de gestión.

**CUADRO 7: ADECUADA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	2	15%
NO	11	85%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Según los encuestados, se evidencia una inadecuada gestión institucional.

**CUADRO 8: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
SÍ	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

La participación de los actores educativos, en la tarea de gestión no es masiva.

**CUADRO 9: MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

CONOCIMIENTOS	Nº	%
VERTICAL	10	77%
HORIZONTAL	0	0%
DEMOCRÁTICA	2	15%
MIXTA	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

El modelo de gestión practicado en la Institución es considerado vertical.

## CLIMA INSTITUCIONAL

**CUADRO 10: EXISTENCIA DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

EXISTE LIDERAZGO	Nº	%
SÍ	3	23%
NO	10	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

En opinión de los encuestados, no percibe con claridad el ejercicio del liderazgo institucional

**CUADRO 11: EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

EJERCICIO DEL LIDERAZGO	Nº	%
ADMINISTRATIVOS	1	8%
DOCENTES	11	86%
ALUMNOS	0	0%
DIRECTIVOS	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Los docentes son los llamados a ejercer el liderazgo en la Institución y en forma descendente los directivos y administrativos.

**CUADRO 12: RELACIONES HUMANAS INSTITUCIONALES**

RELACIONES HUMANAS	Nº	%
MUY BUENAS	0	0%
BUENAS	1	8%
REGULARES	3	23%
MALAS	9	69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Existe la apreciación de la ruptura de las relaciones humanas en la Institución.

**CUADRO 13: MALOS ENTENDIDOS**

EXISTENCIA DE MALOS ENTENDIDOS	Nº	%
SÍ	8	62%
NO	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Los percances o malos entendidos son numerosos al interior de la Institución.

**CUADRO 14: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

SOLUCIÓN	Nº	%
SÍ	10	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

A pesar de la existencia de malos entendidos los mismo fueron solucionados satisfactoriamente, lo que demuestra la disposición al cambio

**CUADRO 15: AGRESIÓN EN LA INSTITUCIÓN**

AGRESIÓN	Nº	%
SÍ	2	15%
NO	11	85%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Se muestra la existencia de agresiones entre los integrantes de la Institución, lo que demuestra un clima institucional desfavorable para la práctica de buenas relaciones humanas.

**CUADRO 16: TIPO DE AGRESIÓN**

TIPO DE AGRESIÓN	Nº	%
VERBAL	11	85%
FÍSICA	0	0%
PSICOLÓGICA	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Existen múltiples agresiones en la Institución, entre las que destacan la agresión verbal, lo que ha derivado en una constante: continuos conflictos laborales.

**CUADRO 17: CONFLICTOS INSTITUCIONALES**

OCURRENCIA DE CONFLICTOS	Nº	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Casi siempre	10	77%
Siempre	3	23%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Los encuestados manifiestan una realidad institucional, con un clima institucional desfavorable por la presencia constantes de conflictos.

**CUADRO 18: ACTITUD FRENTE AL CLIMA INSTITUCIONAL**

ACTUACIÓN	Nº	%
Es indiferente	2	15%
Busca formas de mejora	7	54%
Participa en actividades de reconstrucción	3	23%
Dialoga con los miembros de la Institución	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

A pesar de que existe un clima institucional desfavorable, la gran mayoría de encuestados busca mecanismo de mejora, en forma aislada. Pero, es el sentir común contribuir y mejorar esta realidad actual

**CUADRO 19: DESEO DE CAMBIO DE CLIMA INSTITUCIONAL**

<b>POR EL CAMBIO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SÍ	13	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

Dentro de los encuestados la actitud por el cambio está bien definida.

**CUADRO 20: DISPOSICIÓN A CONSTRUIR CLIMA FAVORABLE**

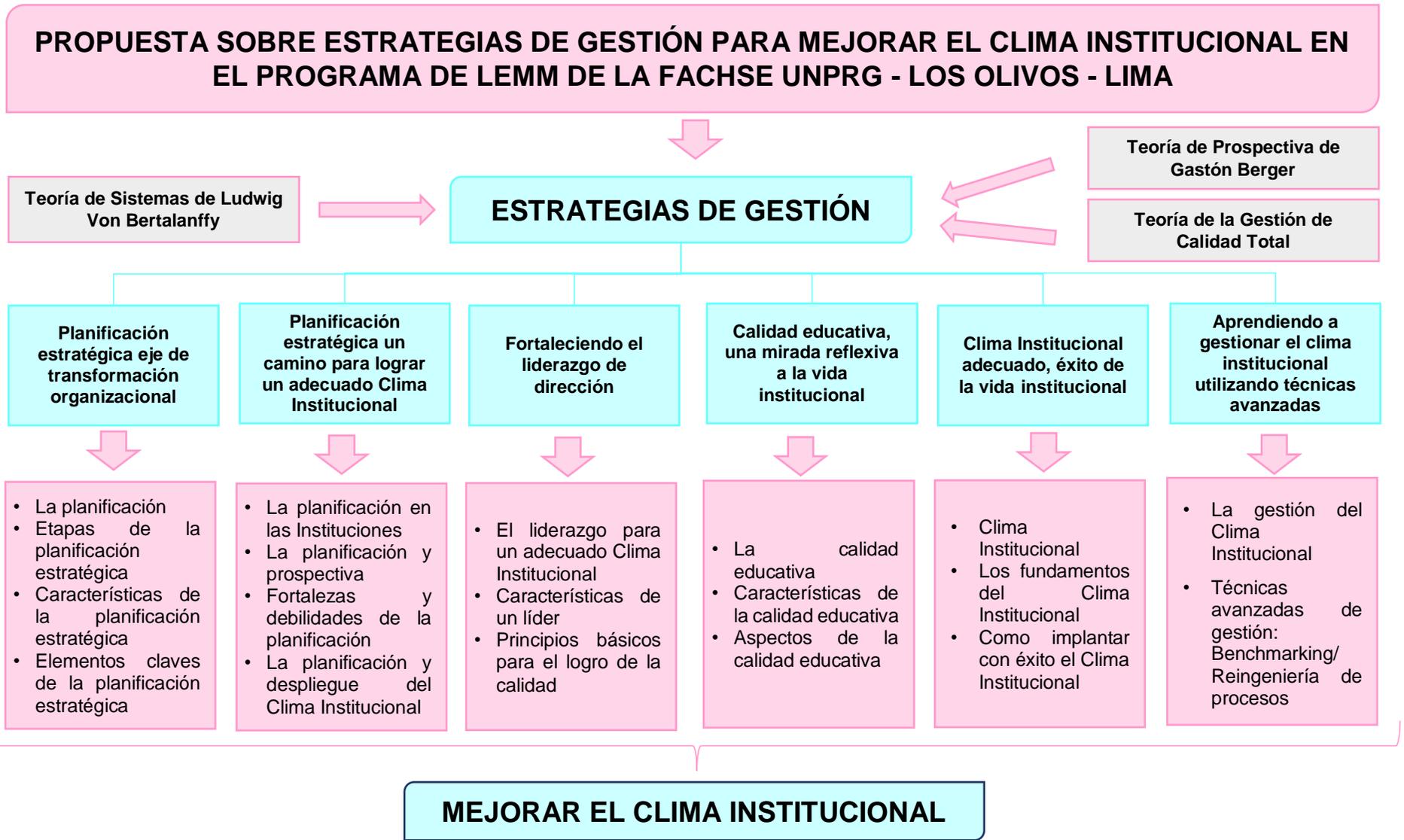
<b>POR EL CAMBIO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SÍ	13	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Instrumento aplicado al personal del Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG – Los Olivos – Lima*

## ANÁLISIS

La disposición por el cambio en los actores educativos encuestados augura con la aplicación de una nueva propuesta sobre estrategias de gestión de, un clima institucional favorable que permitirá la solución de los problemas existentes en Programa LEMM.

### 3.2. Modelo teórico



### **3.3. Presentación de la propuesta**

#### **3.3.1. Título**

**Propuesta sobre Estrategias de Gestión para mejorar el Clima Institucional en el Programa de LEMM de la FACHSE - UNPRG - Los Olivos - Lima**

#### **3.3.2. Introducción**

En el desarrollo productivo y funcionamiento de toda Institución, la planificación se ha convertido en una herramienta fundamental, debiendo ser entendido como un proceso participativo, que si bien no va a resolver toda la incertidumbre, nos va permitir trazar una línea de propósitos para actuar con eficiencia y eficacia en la labor que realizan los trabajadores lo que permitirá brindar un servicio óptimo a los usuarios, más aún en el caso de educación, la participación que tengan los docentes con su Institución , será de trascendental importancia en el logro de los objetivos institucionales y por lo tanto en el mejoramiento de la calidad educativa.

En la actualidad la planificación estratégica juega un papel fundamental a la hora de desarrollar nuestro trabajo diario. Sin embargo, cuando hablamos de planificación estratégica mucha gente lo confunde con desarrollos, planes, reuniones, que abordan el largo plazo, pero están en un error ya que la planificación estratégica no es otra cosa que anticipar cómo será el futuro de nuestra institución, tanto inmediato como a largo plazo, y plantearlo en forma de trabajo. Ni más ni menos. Pero trabajo para el ahora, es decir a corto plazo.

En el caso concreto del Programa de LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de los Olivos en Lima, la situación se torna bastante difícil, por cuanto se evidencia la poca participación de los docentes frente a las diversas actividades programadas por la Institución.

En este sentido la propuesta sobre estrategias de gestión sustentado en esta investigación, pretende promover la participación activa de los docentes en la consecución de los objetivos comunes y así contribuir a mejorar el deficiente clima institucional que tiene el programa.

### **3.3.3. Fundamentación:**

La presente propuesta sobre estrategias de gestión está fundamentada en tres teorías: La teoría de sistemas, teoría prospectiva, teoría de la gestión de la calidad total.

La teoría de la gestión de la Calidad total de Edwards W. Deming enfatiza que un director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.

La preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad que existen hoy en día en todos los ámbitos, son el resultado de un proceso de globalización presente en todos los aspectos que envuelven a nuestro entorno diario. La vida diaria nos exige estar capacitados, actualizados, acorde con los avances para tener una oportunidad de ingresar a la planta laboral de tal manera que todos y cada uno de nosotros estemos obligados a buscar nuestra propia superación si queremos tener las armas para acceder a las oportunidades de competir con mejores posibilidades de triunfo.

El Programa de LEMM de la FACHSE de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de los Olivos en Lima es un sistema social en donde interactúan todos los agentes educativos de manera consciente buscando el logro de objetivos comunes. La teoría de la calidad total de Phillip B. Crosby, quien sostiene que la administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, según se entiende, "las escaleras se barren de arriba hacia abajo", si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

Por tal razón, es necesaria la gestión institucional, esto implica capacitar a todos los integrantes de la Institución, y de esta manera todos asumen las funciones que les corresponde para lograr mejorar el Clima Institucional. Las responsabilidades asumidas por consenso en el interior de una institución se

convierten en la fuerza motriz que impulsará al desarrollo de las acciones encaminadas al logro de los objetivos propuestos.

Otro de los soportes fundamentales de esta propuesta es la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy la misma que considera que toda organización es un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

La planificación es un sistema constituido por diversos componentes como: objetivos, contenidos, métodos, formas, medios, evaluación y resultados. Todo sistema tiene entrada, proceso y salida. En este caso la planificación está enmarcada en el sistema institucional educativo, es decir sería un subsistema.

La teoría prospectiva de Gastón Berger considera que la planificación estratégica prospectiva, por excelencia es creativa innovadora que plantea utopía, incluso ilusiones a lograrse, con medios humanos y materiales que permite el cambio y mejoramiento de la calidad de administración educativa. Una buena planificación mejora el funcionamiento y resultados obtenidos por la institución. Porque supone plantear objetivos, estrategias de la institución, la visión filosófica, la misión estratégica y el plan estratégico. En buena cuenta planificación prospectiva es mirar el futuro a partir del presente.

La planificación se realiza para buscar soluciones a problemas determinados, y para que estas soluciones sean eficaces y eficientes, es decir, utilicen de la mejor manera los recursos disponibles y logren sus objetivos en el menor tiempo posible. Es por ello que, es de interés en la presente propuesta, la participación de los docentes en las actividades de la Institución desde el punto de vista de la gestión institucional en la planificación estratégica.

Por esta razón, se debe trabajar a nivel interno concientizando a los docentes a participar en forma activa en la gestión que realiza la dirección de la institución, porque solo así se sabrá que hay buenos administradores y el éxito que logre una organización será por la participación total del recurso más importante que son sus integrantes. Estas teorías se han puesto en evidencia en cada uno de las estrategias desarrollados posteriormente.

En la estrategia de gestión: **“Planificación estratégica eje de transformación organizacional”**, se ha tomado en cuenta los postulados de la teoría de sistemas de Von Bertalanffy, quien considera que la planificación ofrece puntos importantes para las actividades de la organización y al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. También se ha considerado la teoría prospectiva de Gastón, Berger.

En la estrategia de gestión: **“Planificación estratégica un camino para lograr Clima Institucional”**, se ha tenido en cuenta la teoría prospectiva de Gastón, Berger. que considera que la prospectiva como un insumo de la planificación permite el cambio y mejoramiento de la calidad de la administración educativa.

En la estrategia de gestión: **“Fortaleciendo el liderazgo de dirección”**, se ha puesto de manifiesto los postulados de la teoría de la gestión de la Calidad total de Edwards W. Deming, quien considera que dirección debe adoptar e implantar el liderazgo y trabajar para mejorar la calidad y el servicio que ofrece.

En la estrategia de gestión: **“Calidad educativa una mirada reflexiva de la vida institucional”**, ha influido considerablemente la teoría de la calidad de Phillip B. Crosby quien sostiene que la administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización y la teoría la Calidad total de Edwards W. Deming quien afirma que el propósito de las instituciones debe ser mejorar en forma constante el servicio.

En la estrategia de gestión: **“Clima Institucional adecuado éxito de la vida institucional”**, ha contribuido fundamentalmente la teoría de la gestión de la Calidad total de Edwards W. Deming que considera que dirección debe poner a trabajar a todas las personas de la institución para conseguir la transformación es decir sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad" y romper con los esquemas antiguos.

En la estrategia de gestión: **“Aprendiendo a gestionar el clima Institucional utilizando técnicas avanzadas”**, se ha tenido en cuenta la teoría de la Calidad total de Edwards W. Deming y la teoría de la calidad de Phillip B. Crosby.

#### **3.3.4. Importancia de la propuesta**

La propuesta sobre estrategias de gestión permitirá al personal docente sentirse motivado para desarrollar en forma óptima acciones que ayuden a mejorar el Clima Institucional, ya que el desarrollo de una planificación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y de trabajo para los miembros de una institución.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar, determinar objetivos y contar con un plan estratégico, influye positivamente en el desempeño de una institución y conlleva a la optimización de la calidad educativa y la consecución de los fines educacionales.

Para lograr el clima Institucional se requiere del compromiso corporativo de todos los integrantes de la comunidad educativa, con las metas, valores y estrategias de la institución, ya que los logros o fracasos educativos no son atribuibles solamente al profesor sino a toda la institución.

Esta propuesta permitirá la reflexión de las diferentes acciones de la planificación para incorporar medidas correctivas necesarias a fin de lograr un adecuado Clima Institucional que conlleve a brindar un mejor servicio institucional. Para ello, es necesario realizar actividades, que ayuden a promover, generar y fortalecer la participación efectiva de los docentes en la gestión que realiza la Institución que contribuya a mejorar el Clima Institucional.

### **3.3.5. Objetivo de la propuesta**

#### **GENERAL:**

Mejorar el Clima Institucional a través de la propuesta sobre estrategias de gestión en el Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Lograr que los participantes reflexionen sobre la necesidad de innovar en los diferentes aspectos de la Institución.

- Promover la participación de los docentes para lograr mejorar el Clima Institucional.

### 3.3.6. Contenido de las Estrategias

N°	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	TIEMPO
01	Planificación estratégica eje de transformación organizacional	Comprender la necesidad del manejo teórico – metodológico de la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La planificación estratégica</li> <li>b. Etapas de la planificación estratégica</li> <li>c. Características de la planificación estratégica</li> <li>d. Elementos claves de la planificación estratégica</li> </ul>	5 horas
02	Planificación estratégica un camino para lograr un adecuado Clima Institucional	Reconocer que una buena planificación estratégica ayuda a mejorar el Clima Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La planificación estratégica en las Instituciones</li> <li>b. La planificación estratégica y prospectiva</li> <li>c. Fortalezas y debilidades de la planificación estratégica</li> <li>d. La planificación estratégica y despliegue del Clima Institucional</li> </ul>	5 horas
03	Fortaleciendo el liderazgo de dirección	Lograr la participación activa de dirección y los docentes en el tema a tratar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El liderazgo para un adecuado Clima Institucional</li> <li>b. Características de un líder</li> <li>c. Principios básicos para el logro de la calidad</li> </ul>	5 horas

04	Calidad educativa, una mirada reflexiva a la vida institucional	Concientizar a los docentes sobre la necesidad de innovar en los diferentes aspectos del quehacer educativo institucional	a. La calidad educativa b. Características de la calidad educativa c. Aspectos de la calidad educativa	5 horas
05	Clima Institucional adecuado, éxito de la vida institucional	Promover la participación activa de los docentes en las actividades programadas por la institución que ayuden a mejorar el Clima Institucional	a. El Clima Institucional b. Los fundamentos del Clima Institucional c. Como implantar con éxito el Clima Institucional	5 horas
06	Aprendiendo a gestionar el clima institucional utilizando técnicas avanzadas	Aplicar técnicas avanzadas de gestión para lograr mejorar el Clima Institucional	a. La gestión del Clima Institucional b. Técnicas avanzadas de gestión: Benchmarking/ Reingeniería de procesos	5 horas

### 3.3.7. Diseño desarrollo de las estrategias

#### ESTRATEGIA DE GESTIÓN N° 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EJE DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

➤ **OBJETIVO:** Comprender la necesidad del manejo teórico- metodológico de la planificación estratégica.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADORES
Bienvenida y presentación	❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados por parte de la organizadora		- Conoce e internaliza los

de objetivos del evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ En carteles los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>❖ Participan en el desarrollo de la dinámica “La caja de regalo y el huevo”.</li> <li>❖ Los docentes reflexionan sobre la dinámica.</li> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “Los monitos”.</li> <li>❖ Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “El carpintero”.</li> <li>❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Tarjetas de cartulina</li> <li>- Plumones</li> <li>- Tijera</li> <li>- Caja de cartón</li> <li>- Espejo</li> </ul>	<p>objetivos del evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre el contenido de la lectura</li> </ul>
Actividad formativa	<p>A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a las preguntas: ¿Qué es la planificación estratégica?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes en forma grupal responden en tarjetas metaplan</li> <li>- Se organiza la información dada por cada grupo</li> <li>- Sistematizan las respuestas.</li> <li>- Se da el sustento teórico de la planificación estratégica y los principios orientadores de esta mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</li> <li>- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.</li> <li>- Se complementan algunas ideas más de ser necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huevos</li> <li>- Cinta masking tape</li> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	<p>Afianza sus conocimientos referidos a la planificación estratégica</p>

	<p>B. Exposición de las etapas de la planificación estratégica a través de diapositivas en power point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En grupos de trabajo comentan y realizan un cuadro sobre las etapas de la Planificación estratégica</li> <li>- Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo.</li> <li>- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.</li> </ul>		<p>Reconoce las etapas de la planificación estratégica</p>
	<p>C. Mediante una exposición diálogo se explica las características que presenta la planificación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El docente genera espacios de diálogo y valora importancia del tema</li> <li>- Realizan algunas técnicas y proponen otras.</li> <li>- Los docentes realizan algunas técnicas y proponen otras.</li> <li>- Sacan conclusiones y dan algunas sugerencias</li> </ul>		<p>Propone técnicas para analizar las características de la planificación estratégica</p>
	<p>D. Exposición de los elementos claves de la planificación estratégica a través de diapositivas en power point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan preguntas al expositor sobre el tema</li> <li>- En equipos de trabajo analizan cada uno de los elementos claves de la planificación estratégica que ayuden a un cambio exitoso.</li> <li>- Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la planificación estratégica en la organización.</li> <li>- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</li> </ul>		<p>Identifica los elementos claves de la planificación estratégica que ayudan a lograr el cambio organizacional.</p>

## ESTRATEGIA DE GESTIÓN Nº 2: PLANIFICACIÓN UN CAMINO PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL

➤ **OBJETIVO:** Reconocer que una buena planificación estratégica ayuda a mejorar el Clima Institucional

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADORES
Bienvenida y presentación de objetivos del evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados</li> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “la telaraña”.</li> <li>❖ Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “Se Busca”.</li> <li>❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Papel</li> <li>- Ovillo de lana</li> <li>- Fotocopia del texto</li> </ul>	<p>Conoce Los objetivos del evento</p> <p>Reflexiona sobre el contenido texto</p>
	A. Recuperamos saberes previos mediante la pregunta: ¿Cómo se da la planificación estratégica en tu Institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separata.</li> <li>- Papelógrafo.</li> </ul>	Reconoce la importancia de la planificación

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriben sus respuestas en tarjetas</li> <li>- Socializan sus respuestas</li> <li>- Se da el sustento teórico de cómo se da la planificación estratégica en las instituciones.</li> <li>- Formar equipos de trabajo para dos ideas de la exposición</li> <li>- Contrastan sus ideas con otros grupos y aclaran sus dudas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinta masking tape.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Tarjetas metaplan.</li> <li>- USB</li> </ul>	<p>estratégica en la organización institucional</p>
	<p>B. Exposición sobre la planificación estratégica y prospectiva a través de diapositivas en power point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan preguntas al expositor sobre el tema</li> <li>- Comentan sobre importancia de la planificación y prospectiva</li> <li>- Mediante un organizador gráfico hacen un resumen sobre el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Tijera</li> </ul>	<p>Explica la importancia de la planificación estratégica y prospectiva</p>
	<p>C. Exposición dialogo sobre las fortalezas y debilidades de la planificación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizados en grupos de trabajo determinan cuales son las fortalezas y debilidades de la planificación estratégica</li> <li>- Escriben sus respuestas en tarjetas</li> <li>- Exponen sus trabajos y socializan</li> <li>- El expositor hace las aclaraciones sobre el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	<p>Identifica las fortalezas y debilidades de la planificación estratégica</p>
	<p>D. Se les entrega un texto sobre planificación estratégica y despliegue del Clima Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leen el texto por grupos de trabajo y comentan sobre el contenido</li> <li>- Se da el sustento teórico sobre el tema</li> </ul>		<p>Reconoce como la planificación estratégica ayuda a lograr</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan preguntas para aclarar sus dudas</li> <li>- Consolidan el tema a través de un organizador grafico (Ishikawa)</li> <li>- Se le entrega a cada docente la lectura “Construyendo mi casa” y se les pide que hagan una reflexión sobre la lectura.</li> </ul>		adecuado Clima Institucional
--	---	--	------------------------------------

### ESTRATEGIA DE GESTIÓN Nº 3: FORTALECIENDO EL LIDERAZGO DE DIRECCIÓN

➤ **OBJETIVO:** Lograr la participación activa del directivo y los docentes en el tema a tratar.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADORES
<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados</li> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “Caminando por el bosque”.</li> <li>❖ Se entrega a los participantes pensamientos sobre el liderazgo en forma de rompecabezas para que lo armen.</li> <li>❖ Comentan sobre el pensamiento y lo comparten con todos los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Fotocopia del texto</li> </ul>	<p>Conoce Los objetivos del evento.</p> <p>Reflexiona sobre el contenido del texto</p>

	❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.		
Actividad formativa	<p>A. En equipos representan mediante un socio drama la función de dirección como líder de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentan sobre las representaciones realizadas.</li> <li>- Analizan una separata con contenidos referidos al liderazgo</li> <li>- Por equipos redactan ideas principales para lograr un buen liderazgo que ayude a mejorar la calidad educativa.</li> <li>- Socializan sus trabajos a través de la técnica del reloj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separata.</li> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Cinta masking tape.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Tarjetas metaplan.</li> </ul>	Reconoce la función y rol de dirección y los docentes en la organización de la Institución
	<p>B. Recuperamos saberes previos mediante la pregunta: ¿Qué características debe tener un buen líder?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriben sus respuestas en tarjetas</li> <li>- Socializan sus respuestas</li> <li>- Se da el sustento teórico sobre el tema a través de diapositivas en power point.</li> <li>- El docente formador contesta a las preguntas referidas al tema y aclara las dudas</li> <li>- Organizados en grupos de trabajo redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- USB</li> <li>- Lap top</li> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Tijera</li> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	Identifica las características que debe poseer dirección de la institución.

	<p>C. Exposición sobre los principios básicos para el logro de la calidad a través de diapositivas en power point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan preguntas al expositor sobre el tema</li> <li>- Comentan en grupo sobre la importancia del tema</li> <li>- Mediante un organizador gráfico (burbuja doble) hacen un resumen sobre el tema</li> </ul>		Asume compromisos
--	---	--	-------------------

#### ESTRATEGIA DE GESTIÓN Nº 4: CALIDAD EDUCATIVA UNA MIRADA REFLEXIVA DE LA VIDA INSTITUCIONAL

➤ **OBJETIVO:** Concientizar a los docentes sobre la necesidad de innovar en los diferentes aspectos del quehacer institucional

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADORES
<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados</li> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “El barco se hunde”.</li> <li>❖ Se le entrega a cada docente la lectura “Construyendo mi casa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Fotocopia del texto</li> </ul>	<p>Conoce Los objetivos del evento</p> <p>Reflexiona sobre el contenido del tema</p>

	❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.		
Actividad formativa	<p>A. En forma grupal y utilizando la técnica de lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Qué es calidad educativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizan sus respuestas</li> <li>- Se da el sustento teórico de calidad educativa a través de diapositivas en power point</li> <li>- El docente formador aclara el tema y responde a preguntas</li> <li>- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separata.</li> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Cinta masking tape.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Tarjetas metaplan.</li> </ul>	Afianza sus conocimientos sobre calidad educativa
	<p>B. Presentamos el esquema de las características de la calidad educativa y pedimos que en forma grupal escriban tres puntos que no se cumplen en la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponen sus aportes y promovemos el comentario.</li> <li>- El expositor completa algunas ideas más de ser necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- USB</li> <li>- Lap top</li> <li>- Cañón multimedia</li> </ul>	Identifica las características de la calidad educativa
	<p>C. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre los aspectos de la calidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición del fundamento teórico de aspectos de la calidad educativa a través de diapositivas en Power Point.</li> <li>- Dialogo argumentativo socrático sobre el tema.</li> <li>- Escriben en forma individual tres ideas sobre lo expuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulina</li> <li>- Tijera</li> <li>- Regla</li> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	<p>Explica los aspectos de la calidad educativa</p> <p>Valora la importancia de trabajar en equipo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidan el tema a través de un organizador grafico (cruz esquemática)</li> <li>- Mediante la dinámica “la casa de tus sueños”, examinaran y experimentaran la necesidad de participar y trabajar en equipo.</li> <li>- Dialogan y comentan indicando como se han sentido.</li> </ul>		
--	--	--	--

### **ESTRATEGIA DE GESTIÓN Nº 5: CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO, ÉXITO DE LA VIDA INSTITUCIONAL**

- **OBJETIVO:** Promover la participación activa de los docentes en las actividades programadas por la institución que ayuden a mejorar la calidad educativa

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Bienvenida y presentación de objetivos del evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados</li> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica grupal</li> <li>- Fotocopia del texto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce Los objetivos del evento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “El reloj”.</li> <li>❖ Se les entrega a cada docente la lectura “la piedra”</li> <li>❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</li> </ul>		- Reflexiona sobre el contenido del tema
Actividad formativa	<p>A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a las preguntas: ¿Qué es la calidad total?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes en forma grupal responden en tarjetas metaplan</li> <li>- Se organiza la información dada por cada grupo</li> <li>- Sistematizan las respuestas.</li> <li>- Se da el sustento teórico de la calidad total mediante una exposición a través de diapositivas en power point.</li> <li>- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.</li> <li>- Se complementan algunas ideas más de ser necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelógrafo.</li> <li>- Cinta masking tape.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Tarjetas metaplan.</li> <li>- USB</li> <li>- Laptop</li> </ul>	Reconoce la importancia de la calidad total en el éxito institucional.
	<p>B. Exposición sobre los fundamentos de la calidad total a través de diapositivas en power point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En grupos de trabajo comentan y realizan un cuadro sobre los fundamentos de la calidad educativa</li> <li>- Presentan sus trabajos y los exponen con la técnica del museo.</li> <li>- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cañón multimedia</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Tijera</li> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	Identifica los fundamentos de la calidad total

	<p>C. Mediante una exposición diálogo se explica sobre como implantar con éxito la calidad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El expositor genera espacios de diálogo y sustenta la importancia del tema</li> <li>- Dialogan en grupo y realizan algunas preguntas</li> <li>- Aclaran sus dudas</li> <li>- Elaboran un organizador sobre el tema</li> <li>- Sacan conclusiones y dan algunas sugerencias</li> <li>- Asumen compromisos personales</li> </ul>		<p>Participa en el logro de la calidad total en la institución.</p>
--	--	--	---

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN Nº 6: APRENDIENDO A GESTIONAR EL CLIMA INSTITUCIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS AVANZADAS**

➤ **OBJETIVO:** Aplicar técnicas avanzadas de gestión para lograr mejorar la calidad educativa.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	INDICADORES
<p>Bienvenida y presentación de objetivos del evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida a participantes y especialistas invitados</li> <li>❖ Presentación de los objetivos e indicaciones necesarias para el desarrollo de la estrategia.</li> <li>❖ Los participantes resaltan las ideas fuerza de los objetivos.</li> <li>❖ Organización de los grupos de trabajo y presentación de los participantes a través de la dinámica: “Caminando por el bosque”.</li> <li>❖ Se presenta a los participantes la lectura reflexiva “Los zapatos”.</li> <li>❖ Se promueve la reflexión personal y el compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Papel</li> <li>- Ovillo de lana</li> <li>- Fotocopia del texto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce Los objetivos del evento</li> <li>- Reflexiona sobre el contenido del texto</li> </ul>

<p>Actividad formativa</p>	<p>A. El docente formador plantea a los docentes las siguientes interrogante: ¿Qué entiendes por gestión de la calidad?/ ¿Cuáles son las técnicas avanzadas de gestión de calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes responden en tarjetas metaplan, en forma individual.</li> <li>- El docente formador sustenta la importancia de conocer: la gestión de la calidad, las técnicas de la gestión de la calidad, Benchmarking y Reingeniería de procesos</li> <li>- Se da el sustento teórico sobre el tema a través de diapositivas en power point.</li> <li>- El docente formador contesta a las preguntas referidas al tema</li> <li>- Organizados en grupos de trabajo utilizando un organizador gráfico hacen un resumen sobre el tema</li> <li>- Exponen sus trabajos y socializan</li> <li>- Sistematizan sus conocimientos, redactan conclusiones, sugerencias y compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Papelógrafo.</li> <li>-Cinta masking tape.</li> <li>-Plumones.</li> <li>-Tarjetas metaplan.</li> <li>-USB</li> <li>- Lap top</li> <li>-Cañón multimedia</li> <li>- Cartulina</li> <li>-Tijera</li> <li>- Fotocopias del texto</li> </ul>	<p>Reconoce la importancia de conocer técnicas de gestión de calidad</p> <p>Aplica técnicas de gestión para lograr la calidad</p> <p>Asume compromisos</p>
----------------------------	---	--	--

### **3.3.8 EVALUACION**

La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- a) Durante el Proceso: observación directa, crítica, individual y grupal. Autoevaluación individual y grupal del proceso realizado. Participación activa.
- b) Al término de cada actividad se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntaran las evidencias de los resultados.
- c) Al finalizar todo el programa se elaborará un informe consolidado de todas las actividades realizadas durante el tiempo en que se desarrolló el programa, debiendo considerar una apreciación de los objetivos planteados y los resultados que se aprecien en su desarrollo. Esta evaluación final se alcanzará a las autoridades a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

## CONCLUSIONES

1. Se encontró que el personal que labora en el Programa de LEMM de la FACHSE de la UNPRG presenta un inadecuado Clima Institucional, caracterizado en que 77% de encuestados desconoce sobre los documentos de gestión, 92% desconoce los valores personales y organizacionales, ni ha participado en la elaboración de los documentos de gestión; para el 85% existe inadecuada gestión institucional; mientras que para el 69% las relaciones humanas existentes son malas y que los malos entendidos son frecuentes, el 85% considera que se ha llegado hasta agresiones de manera verbal en más frecuencia, pese a ello todos desean que exista la mejora clima institucional.
2. Se diseñó una propuesta sobre estrategias de gestión dirigido al personal que labora a nivel Universitario, basadas en la Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, Prospectiva de Gastón Berger y Gestión de Calidad Total de Edwards W. Deming, abarcan 06 estrategias de gestión como son: Planificación estratégica, eje de transformación organizacional; Planificación estratégica, un camino para lograr un adecuado Clima Institucional; Fortaleciendo el liderazgo de dirección, Calidad educativa una mirada reflexiva de la vida institucional, Clima Institucional adecuado, éxito de la vida institucional y Aprendiendo a gestionar el clima Institucional utilizando técnicas avanzadas.
3. Se logró contribuir a la mejora del Clima Institucional en el Programa de Licenciamiento en Educación Modalidad Mixta

## RECOMENDACIONES

- ✚ Aplicar la propuesta sobre estrategias de gestión en el Programa de Licenciamiento en Educación de Modalidad Mixta, hasta mejorar el clima institucional y los procesos de gestión.
- ✚ El programa LEMM debe socializar los resultados de la presente investigación y profundizar en el análisis de algunos puntos claves.
- ✚ Al Implementar la propuesta tomar en consideración los aspectos más críticos como el desarrollo de competencias docentes en el marco de un servicio de mejora continua, que incorpore medios digitales y hagan más eficiente y eficaz el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ✚ La propuesta de debe promover proceso de mejora continua del Clima Institucional en sus diferentes sedes, partiendo de evaluaciones serias y objetivas que refleje la opinión de los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALAYZA, R. 1997. Globalización y cambios en la política. Lima, Instituto Bartolomé de la Casas, Centro de Estudios y Publicaciones. Perú.
2. AYZANO, G. 1999. Planeamiento y Gestión Educativa. Lima, Editorial Derrama Magisterial. Perú.
3. BANDA, S. 1997. Planificación Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo". Perú.
4. BARCELÓ, G. 1974. El oficio de Mandar. Madrid, Gráficas Carrero. España.  
Berger Gastón,
5. BLANCHARD, K. 1997. Administración por Valores. Bogotá, Editorial Norma. Colombia.
6. CASASSUS, J. 1999. Marcos conceptuales de la gestión educativa. UNESCO. Orealc. Santiago de Chile. Chile.
7. CASSASUS, J. Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B . París, UNESCO. Francia
8. CALERO, M. 1996. Hacia la Modernización de la Administración Educativa. Lima, Editorial "San Marcos", 1996. Perú.
9. CAPELLA, J. 2000. Nuevos Paradigmas en Educación. Lima, Editorial Derrama Magisterial. Perú.
10. CASTAÑEDA, J. 2004. Internet para todos. Chiclayo, Centro especializado en Tecnología de la Información. Perú.
11. CHÁVEZ, E. y SUÁREZ, F. 1988. Administración Educacional. Lima, Editorial "San Marcos". Perú.
12. CHIAVENATO, I. 1976. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Editorial Calypso S.A.. México.
13. CHIAVENATO, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Cali, Editorial Interamericana. Colombia.

14. COLLARO, O. 1997. Administración y Gestión Educativa. Lima, UNMSM-Facultad de Educación. Perú.
15. COOK, L. 1971. Educational Project Management. Ohio Columbus, Publishing Company. USA.
16. DAFT, R. 1999. Teoría de la Organización. México, Thomson Editores. México.
17. DRUCKER, F. 1974. La Gerencia de Empresas. Buenos Aires, Editorial Sudamericana. Argentina.
18. DRUCKER, F. 1983. El cambiante mundo del directivo. Barcelona, Ediciones Grijalbo. España.
19. DRUCKER, F. 1994. Dirección de Instituciones sin fines de Lucro. Barcelona, Editorial "El Ateneo". España.
20. FARRO, F. 1987. Planificación y Administración de Sistemas Educativos. Lima, Centro de Proyección Cristiana. Perú.
21. FARRO, F. 2001. Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Lima, Editorial UDEGRAF S.A. Perú.
22. FAYOL, H. 1982. Administration Industrielle et Generale, Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle (1916) Gauthier Villards. Paris, Francia.
23. GABANCHO, O. 1994. Bases para un Proyecto Educativo Nacional. Versión resumida, Lima, Perú.
24. HOGDE. B. 1988. Teoría de la Organización. Madrid, Editorial Prentice Hall. España.
25. HELLARIEGEL, S. 2002. Administración, un enfoque basado en competencias. México.
26. PÉREZ, G. 1992. Comprender y transformar la Enseñanza. Barcelona. Editorial Morata, España.
27. KOTH, M. 1996. Estrategias para la Gestión Educativa. Lima, Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, Perú.

28. KOTHER, P. 1995. Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México.
29. LAWRENCE P. y LORSCH, J. 1972. Desenvolvimento de Organizacoes: Diagnostico e Acao. Sau .Paulo, Edit. Edgard Blüecher 1972. Brasil.
30. MARCELO, W. y COJAL, B. Gestión Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2001. Perú.
31. MARCELO VERAU, Walter. COJAL LOLI, Bernardo, PCAD. Gestión Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2003. Perú.
32. MC. GREGOR, Douglas. Mando y motivación. México, Editorial Diana S.A., 1974. México.
33. NIZAMA FLORES, Sandro. GAMARRA VARGAS J. Ismael. Didáctica y Normativa para el Aprendizaje de la Ortografía. Chiclayo, 2006. Perú.
34. MASLOW H., Abraham. Toward a psychology of being. Princenton, New Jersey, D. Van Nostrand, 1962. USA.
35. MAYO Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, London, 1933. Inglaterra.
36. MENDONGA FERREIRA, Sebastiao. Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo. Lima, Asociación Gráfica Educativa. 1999. Perú.
37. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Manual de Planeamiento Educativo. Lima, Oficina de Planificación Educativa, Dirección de Programación y Evaluación de la Educación AID, 2004. Perú.
38. MÜNCH GALINDO Lourdes, Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México 2000. México.
39. PALOMINO RAMÍREZ, Teodosio. El trabajo humano en las Relaciones Industriales. Lima, Editorial La Popular S.A. 1979. Perú.
40. PALOMINO RAMÍREZ, Teodosio. Relaciones Industriales. Lima, Editorial Juvis Laboral. 1989. Perú.

41. PARRA LÓPEZ, Andrea. 1º Seminario de Legislación Educativa. Ate Vitarte, 2003. Perú.
42. PATIÑO PATIÑO, Hugo. Legislación, Organización y Administración Educativa. Lima, Ediciones Básicas, 1981. Perú.
43. PHILIP B., Crosby y otros. Gestión, calidad y competitividad. Madrid. Editorial Irwin, 1996. España.
44. POZNER Pilar. RAVELA Pedro. FERNANDEZ Tabaré. Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa IIPE Buenos Aires, UNESCO, 2000. Argentina.
45. RAMÍREZ SALINAS, Luis. Introducción a la Gerencia Educativa. Trujillo, Editorial Vellejiana, 2000. Perú.
46. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española, Madrid, Editorial Espasa Calpe S.A. 2001. España.
47. SÁNCHEZ GÁLVEZ, Segundo. Legislación y Administración Educativa. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 1997. Perú.
48. SACHS M., Benjamín. Administración y Organización Educativa. Boston, Editorial "El Ateneo", 1966. USA.
49. SEVILLA EXEBIO, Julio César. QUIÑONES FARRO, Carlos. Seminario de Investigación Científica. PCAD, Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", 2003. Perú.
50. SEVILLA EXEBIO, Julio César. Educación y Regionalización. Lambayeque, Fondo Editorial de la FACHSE de la Universidad "Pedro Ruiz Gallo", Perú.
51. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, Talleres Gráficos Soler S.A., 2003. España.
52. SÉRIEYX, Hervé. El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación. Barcelona, Granica, 1994. España.
53. STONER, James; FREEMAN, Loward; GILBERT, Daniel. Administration.

- Naucalpan de Juárez, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1999. México
54. TAYLOR F. Scientific Management. Harper and Row, New York, 1911. USA.
  55. TEDESCO, J. C. Nuevas estrategias de cambio educativo en América Latina. UNESCO, Santiago, 1993. Chile.
  56. UNESCO – División de Políticas y Planeamiento de la Educación. La función de la Administración de la Educación. París, 1989. Francia.
  57. VEXLER, Idel. Revista El Consumidor. Lima, 2006. Perú.
  58. WEBER M. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica, México.1969. México
  59. ZEPEDA, HERRERA Fernando. Psicología Organizacional. México, Editorial Addison Wesley, 1999. México.

# ANEXOS

## ENCUESTA

**Instrucciones:** A continuación, te presento un conjunto de interrogantes, responde con toda sinceridad.

<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>					
N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			
01	Dentro de la Institución Educativa, usted cumple la función de	Administrativo	Docente	Personal de servicio	Directivo
02	¿Conoce de la existencia de documentos de gestión?	SÍ		NO	
03	¿Conoce Ud. la misión y visión institucional?	SÍ		NO	
04	¿Conoce Ud. cuáles son los valores que orientan la labor institucional?	SÍ		NO	
05	¿Existen proyectos de innovación en la Institución?	SÍ		NO	
06	¿Ha participado Ud. en la elaboración de documentos institucionales?	SÍ		NO	
07	¿Existe una adecuada gestión educativa en su institución?	SÍ		NO	
08	¿En su institución, la gestión se realiza con la participación de todos actores educativos?	SÍ		NO	
09	¿El modelo de gestión institucional actual, a su entender es?	Vertical	Horizontal	Democrático	Mixta

<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>					
N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			
10	En su opinión ¿existe liderazgo dentro de la Institución?	SI		NO	
11	¿Quién o quiénes deberían ejercer el liderazgo en la Institución?	Adminis- trativo	Docentes	Estudiantes	Directivos

12	¿Cómo califica las Relaciones Humanas dentro de la Institución?	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas
13	¿Ha tenido Ud. algún mal entendido dentro de la Institución?	SI		NO	
14	¿Se solucionó este percance o mal entendido?	SI		NO	
15	¿Ha sido víctima de alguna agresión?	SI		NO	
16	¿De qué tipo fue la agresión?	Verbal	Física	psicológica	
17	¿Se presentan conflictos dentro de la Institución?	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
18	¿Cuál es su actitud frente al clima institucional actual?	Es indiferente	Busca formas de mejora	Participa en actividades de reconstrucción	Dialoga con los miembros de la institución
19	¿Desearía que el clima institucional fuese favorable?	SI		NO	
20	¿Está dispuesto a contribuir con la construcción de un clima institucional favorable?	SI		NO	