



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO  
SOCIALES Y EDUCACION**



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

**PROGRAMA DE MAESTRIA  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de arthur zimmermann, para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL n° 303 Bagua - Amazonas - 2015.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro(a) en ciencias de la Educación con Mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.**

**AUTORES:**

**MALDONADO RAMIREZ, SEGUNDO ARISTEDES**

**VASQUEZ BARBOZA, ELICIA**

**Mg. Sc. HERRERA VARGAS, JOSÉ WILDER  
Asesor**

**BAGUA – AMAZONAS**

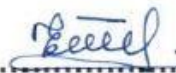
**2019**

**Modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann, para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas – 2015.**

**Presentado por:**



.....  
**MALDONADO RAMÍREZ, SEGUNDO ARÍSTEDES**  
Autor



.....  
**VASQUEZ BARBOZA, ELICIA**  
Autora

.....  
**Mg. Sc. HERRERA VARGAS, JOSÉ WILDER**  
Asesor

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestro (a) en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de información.**

**Aprobado (a) por:**

.....  
**Dr. GUEVARA SERVIGÓN, DANTE ALFREDO**  
Presidente

.....  
**M.Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, MARTHA**

**Secretaria**

.....  
**M.Sc. ALVARADO LEÓN, DANIEL EDGAR**

**Vocal**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**  
**2019**

## DEDICATORIA

Con mucho amor a mi querida madre Doraliza que siempre me brinda su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida para alcanzar mis metas trazadas.

**Elicia**

A mis queridos padres, hermanos, a mi esposa Ely Elizabeth, a mis adorados hijos Alexei Billy, Aldrin Smith, y Daylin Ariana, por ese apoyo y comprensión, que en todo momento me supieron dar ánimo a superarme en mi carrera profesional.

**Segundo Arístedes**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por acogerme en la fe y la esperanza de que todo saldrá de la mejor manera. A los asesores de tesis por ser el canal perfecto, el filtro especial en donde se fueron moldeando cada una de las ideas prácticas, conceptuales y teórica.

**Elicia**

Gracias a Dios por las hermanas y hermanos que tengo, cada uno de ellos son un motivo de satisfacción en mi vida y me han enseñado algo, que en este trabajo hay parte de ello. A toda mi familia y amigos gracias por sus bendiciones, espero corresponderles de la misma manera.

**Segundo Arístedes**

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| RESUMEN.....  | 9         |
| ABSTRACT.....   | 10        |
| INTRODUCCIÓN.....   | 15        |
| <b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>                    | <b>15</b> |
| 1.1.- UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO.....                              | 15        |
| 1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Bagua.....             | 16        |
| 1.1.2.-Contexto sociocultural de la provincia de Bagua.....               | 17        |
| 1.1.3.- Antecedentes históricos del distrito de Bagua.....                | 18        |
| 1.1.4.-Antecedentes históricos de la UGEL de Bagua.....                   | 18        |
| 1.2.- SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO                | 21        |
| 1.3.-MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA                       | 25        |
| 1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                                | 29        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>                                    | <b>32</b> |
| 2.1.- ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.....                                    | 32        |
| 2.2.-BASES TEÓRICAS.....  | 38        |
| 2.2.1.- Teoría del cambio organizacional de Arthur Zimmermann.....        | 38        |
| 2.2.1.1.-Ejes del modelo organizacional.....                              | 40        |
| 2.2.1.2.-Características de las Funciones clave del sistema.....          | 41        |
| 2.3.-BASES CONCEPTUALES.....  | 42        |
| 2.3.1.-El aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizacional..... | 42        |
| 2.3.2.-Las actitudes en el cambio organizacional.....                     | 43        |
| 2.3.3.- Gestión administrativa.....                                       | 44        |
| 2.3.4.-Administración de los recursos humanos.....                        | 45        |
| 2.3.5.-Operaciones del personal de la Ugel.....                           | 46        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>43</b> |
| 3.1.- Resultado de la investigación.....  | 43        |
| 3.2.- Propuesta de la investigación.....  | 56        |
| CONCLUSIONES.....   | 66        |
| RECOMENDACIONES.....  | 67        |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 68        |
| ANEXOS.....   | 72        |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla1: Percepción de los objetivos institucionales por parte de los miembros de la UGEL..... | 49 |
| Tabla 2. Estrategias de gestión de la UGEL.....   | 51 |
| Tabla 3. Organización de la estructura orgánica de la Gestión .....                           | 52 |
| Tabla 4. Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica de la Gestión                | 54 |
| Tabla 5. Normas y políticas administrativas de la Gestión .....                               | 55 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Fig. 1. UGEL – Bagua.....             | 15 |
| Fig. 2. Pongo de Rentema, Bagua ..... | 17 |
| Fig.a 3 UGEL-Bagua.....               | 20 |

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado Modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas plantea que todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Dice que solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie -ni un jefe, ni un subordinado, ni un cliente - puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. Zimmermann (2000) dice que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. El tipo de investigación es propositivo, correlacional y no experimental. Se sustenta en la Teoría del cambio organizacional de Arthur Zimmermann. La población muestral comprende 40 personas de la UGEL Bagua. Entre los resultados se tiene que en la tabla 02; la mayoría de los encuestados asume que existe en la institución la ausencia de una adecuada estrategia que limita a la UGEL en su posicionamiento competitivo como institución social. Dicen que es una institución burocrática y más aún, no hay forma de salir de la rutina, las acciones son las mismas, el trabajo es lo de siempre, las metas son las mismas. La naturaleza de la gestión administrativa es la misma, no hay cambios más que en la rotación del personal; no se hace nada por desarrollar una competitividad profesional, tecnológica y con calidad de servicios. Entre las conclusiones se tiene que el modelo de desarrollo integral sustentado basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann contribuye a mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303, Amazonas.

**Palabras clave:** Modelo de desarrollo integral, gestión institucional, cambio organizacional, gestión administrativa del personal.



## ABSTRACT

In this research paper called “Integral development model based on the management of organizational change by Arthur Zimmermann to improve the administrative management of UGEL personnel No. 303 Bagua, Amazonas” states that all organizational change begins with a mental opening of the people who work in the organization. He says that only people change their skills, behaviors and relationships, and can only do so in the real work they do. No one - not a boss, not a subordinate, nor a customer - can take responsibility for the change of another person. Zimmermann (2000) says that most of us almost always change job skills, behaviors and relationships more easily and quickly when concrete and specific performance results depend on it. The type of research is propositive, correlational and not experimental. It is based on the theory of organizational change by Arthur Zimmermann. The sample population includes 40 people from UGEL Bagua. Among the results, it is shown in table 02; The majority of respondents assume that there is no adequate strategy in the institution that limits UGEL in its competitive positioning as a social institution. They say it is a bureaucratic institution and even more, there is no way out of the routine, the actions are the same, the work is the same as always, the goals are the same. The nature of administrative management is the same, there are no changes except in the rotation of staff; nothing is done to develop a professional, technological and quality of service competitiveness. Among the conclusions is that the comprehensive integral development model based on the management of organizational change by Arthur Zimmermann helps improve the administrative management of UGEL staff No. 303, Amazonas

**Keywords:** Integral development model, institutional management, organizational change, administrative personnel management.

## INTRODUCCIÓN

El Perú inicia el proceso de descentralización en el año 2002. En ese mismo año empieza a dársele mayor importancia social a los quehaceres del mejoramiento a la educación en las diversas regiones del país. Se inicia la implementación de diversas normas para tener al país como un sistema desconcentrado que ayude a resolver problemas del entorno y que contribuya a la formación de cada contexto de la mejor manera. El Sistema Educativo Nacional empieza a desconcentrar su gestión hacia los gobiernos regionales; en ese sentido, se crea la Dirección Regional de Educación, pero a la vez la Gerencia de Educación, la Ley General de Educación N° 28044 y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado con el D.S N° 009-2005ED. También en este proceso de cambio se empiezan a definir los roles de las Unidades de Gestión Educativa Locales. En esa perspectiva, la UGEL, es concebida en su naturaleza funcional, como “una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, y esta jurisdicción puede ser modificada de acuerdo con criterios de dinámica social, afinidad geográfica cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del estado.

Entre los diversos estudios que asumen el análisis de este nuevo proceso de gestión administrativa en el sistema educativo nacional, se tiene el trabajo de Tiznado (2013) que aborda los problemas asociados a la gestión administrativa de la UGEL en el país, en particular en Trujillo. Entre los problemas destaca: Que el exceso de normas existentes acaban complicando la gestión a nivel de las UGEL, con una sobredimensión de la gestión burocrática y sancionadora; se observa demasiado esfuerzo en la atención a demandas burocráticas; existe una proliferación de problemas administrativos en las escuelas, existe un limitado ejercicio de autoridad de parte de sus directores, existe una ausencia de objetivos centrados en el aprendizaje y de mejora de la calidad educativa; existe una estructura institucional marcada por la burocracia y orientada a la atención de los aspectos administrativos formales; quejas por supuesto favoritismo del director de una escuela a algún docente amigo

suyo en la elaboración del cuadro de horas, denuncias por acoso sexual de algún profesor a alumnas, o quejas por incumplimiento del currículo por parte de los docentes; problemas de coordinación en los horarios.

Por otra parte, según Díaz (2014); en la UGEL de Ferreñáfe, en Lambayeque la gestión administrativa pasa por la burocracia y el divisionismo. Por un lado, señala, que la burocracia demora mucho tiempo los documentos de gestión, motivo por el cual muchos docentes de Incahuasi, Cañarís y otros lugares alejados presentan muchas quejas. La demora a sus pedidos y la distancia en la que enseñan son desesperantes. Por otro lado, señala que no hay coordinación entre los miembros de la UGEL y los directivos de las instituciones educativas distribuidas en estos lugares.

En lo que concierne a la gestión administrativa de la UGEL-Bagua, la situación anterior se expresa de manera crítica en la limitada práctica de asesoramiento y asistencia técnico-pedagógica a las entidades educativas, en su deficiente impulso del trabajo pedagógico centrado en el aprendizaje, en la no innovación, investigación, adecuación y diversificación de los currículos, en el no mejoramiento de la utilización de los recursos educativos, desarrollo de programas de prevención y acciones educativas de carácter no formal. Generalmente se observa y se vive algunos problemas graves de administración y gestión. Por un lado, aún no se ha concluido con el proceso de adecuación y diversificación de los Programas Curriculares Básicos de los diferentes niveles y modalidades educativas a nivel de centro educativo y de aula. Por otro lado, hay un limitado apoyo y monitoreo que garantice la implantación y funcionamiento de los respectivos programas. Esto demuestra que los problemas siguen siendo muy graves ya que la asesoría a los centros y programas aún está en pañales, existen escasos equipos y trabajos en los mismos. Esto demanda de la implementación de ciertas estrategias de capacitación permanente en gestión integrada, sistémica. Hay un sector de los trabajadores, funcionarios y directivos de la UGEL con pocas estrategias de liderazgo, de pensamiento integral y con duras oposiciones a todo tipo de cambio sistemático. Es usual encontrar un elevado porcentaje de funcionarios que no responden a las exigencias de administración y gestión de instituciones educativas. A lo anterior se suma un sin número de

comportamientos que se observan en el desempeño de un sector de funcionarios: resistencia al cambio, resentimiento frente al Estado y a las Instituciones que lo representan, rutina laboral, parálisis paradigmática, dependencia cognitiva, actitudes éticas reprochables, etc., males que repercuten negativamente en el trabajo que realiza y que bloquean todo tipo de propuesta innovadora orientada hacia la mejora de la gestión administrativa. La parte neurálgica de la problemática administrativa está en los procesos y acontecimientos que se producen en el contexto de la UGEL, específicamente en las intervenciones de los procesos de gestión y cumplimiento de funciones. La mayoría de funcionarios no tiene un manejo efectivo de estrategias de gestión e innovación que sean de interés para los miembros de las diversas comunidades educativas. A ello también se suma el limitado equipamiento de las oficinas con nuevos sistemas de información; y con ello, problemas en el cumplimiento de los documentos de gestión, problemas que van desde su planificación, en tanto han sido contruidos muchas veces de modo personalista y no en equipo por los funcionarios o encargados de área sin considerar la participación de los trabajadores o docentes involucrados; hasta el escaso conocimiento del ROF, CAP, MOF, TUPA, MP, R.I. por parte muchos funcionarios y trabajadores. En suma, podemos manifestar que entre los problemas específicos en la UGEL Bagua, se tiene: Exceso de tiempo en los trámites documentarios, trato inadecuado a los docentes; atentado a la economía de los docentes; inadecuadas interacciones entre docentes y miembros de la UGEL, limitaciones en el cuidado del patrimonio de la UGEL, inadecuado manejo de recursos financieros, las limitaciones en la administración de recursos materiales.

En este escenario es que planteamos el siguiente **problema**: ¿En qué medida el modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann contribuye a mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas? El **objeto de estudio** es el siguiente: Proceso de gestión en relación con la gestión administrativa del personal. El **campo de acción** lo constituye: El modelo de desarrollo integral en la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas.

Los **objetivos** planteados son los siguientes: **General:** Proponer un modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann, para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas **Específicos.**

- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de conocer las características de la gestión administrativa del personal de la UGEL-Bagua
- Contribuir por medio de la estabilidad, a la integración del personal de la organización de la UGEL-Bagua
- Contribuir a la adaptación de la organización con su contexto a través de los aspectos como: Ser un sistema abierto, delimitable hacia fuera, orientarse al rendimiento y un fin determinado, orientada a la supervivencia
- Contribuir a la eficiencia de los servicios prestados por la UGEL - Bagua, con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas.
- Contribuir a que el sistema integral actúe en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

**La hipótesis planteada es:** Si se propone un modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann entonces es posible mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas

El presente informe está organizado en tres **capítulos:** En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la provincia de Bagua y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

**Los autores**

## CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se hace una descripción de la provincia de Bagua, en sus aspectos socio-históricos, climáticos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Amazonas](http://www.TurismoAmazonas). También se enfocará el problema de investigación en su surgimiento y en sus características y manifestaciones. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

### 1.1.- UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La UGEL N°303 se encuentra ubicada en la Av. Héroes del Cenepa n° 1090 (Esq. Plaza de armas) en el Distrito de Bagua, Provincia de Bagua, Región de Amazonas´

Sus límites son:

**Al norte:** Jr. Rodríguez de Mendoza

**Al sur** : Av. Héroes del Cenepa y la Plaza de Armas

**Al este:** Club Coronel Arévalo y Jr. Los Cedros

**Al oeste:** Av. Héroes del Cenepa y la Catedral



**Figura 1: Croquis de la ubicación de la UGEL-303-B.**

**Fuente:** elaborado por los autores, en basa al mapa satelital de google

### 1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Bagua

## Bagua Tierra de Gigantes:

Luego de varios estudios, después de haber encontrado algunos vestigios en determinados lugares de Bagua. Los “geólogos del Instituto Francés de Estudios Andinos llegaron a la conclusión de que fosilizados en rocas del período cretácico (hace 70 millones de años), restos de vertebrados habían resistido el pasado del tiempo. Sin embargo, hace unos años se descubrió en el Pongo de Rentema y en Quebrada Seca, en Bagua, tibias vertebradas y una mandíbula inferior de titanosaurios; costillas de hadrosaurus (dinosaurios de regular tamaño con pico de pato que se alimentaban de plantas de poca altura); y la cadera de un dinosaurio carnívoro de especie no identificada. Por otro lado, se ha encontrado el “Baguatheriumjaureguii, que vivió hace 31 millones de años en el valle del actual bajo Utcubamba, era un mamífero de 3 tres metros de largo y 2.5 toneladas de peso. Se caracterizaban por poseer dos pares de colmillos superiores y un par de inferiores, poseían patas elefantoides, cuerpo masivo y una pequeña trompa, tuvo las características híbridas de un rinoceronte y una sachavaca.

### **Bagua antes de la llegada de los españoles.**

Muchas culturas se han formado antes de Cristo, no obstante, la cultura de Bagua se formó entre los años 1300-200 a.C. esta cultura iniciada décadas atrás alcanza su desarrollo en estos años y según Ruth Shady, “fueron comunidades experimentadas en la alfarería, la agricultura, en la caza y en la pesca; cuando se consolidaron, estrecharon vínculos con pueblos de más al norte y el centro del Perú”

### **Bagua en la conquista**

Los españoles jugaron un rol importante en el cambio cultural del Perú, y precisamente a Bagua, llegó primero el “capitán Juan Porcel de Padilla, fundando la población desaparecida de Jerez de la Frontera.



Figura 2: Pongo de Rentema, Bagua

**Fuente:** Municipalidad Provincial de Bagua

### **Creación de la provincia de Bagua**

Bagua se crea como provincia “mediante Ley No. 9364 del 1 de septiembre de 1941, dado por el presidente Manuel Prado Ugarteche; sus dominios comprendían los distritos de Copallín, La Peca, Bagua Grande, Jamalca, Yamón, Lonya Grande, Este proceso se da justamente en plena guerra con Ecuador, la cual resultó ser ventajosa para el Perú.

#### **1.1.2.-Contexto sociocultural de la provincia de Bagua**

Bagua es un paraíso tiene un paisaje muy bello con diversos sectores verdoso, lugares turísticos impresionantes como “Catarata El Paraíso (a 15.48 km), Catarata San José Alto (a 18.73 km), Copallín (a 20.19 km), Catarata de Numparket (a 26.96 km), Catarata de Tutumberos (a 27.01 km), Catarata Chinin (a 30.07 km). La provincial alberga en su seno grandes diversidades paisajísticas que poco son exhibidas a los turistas de diversos lugares del mundo. Por otro lado, su clima se traduce en temperaturas de 25 °C, su gente es muy amable, posee pueblos múltiples que congenian con lo urbano, lo andino y lo selvático.

En los estudios se ha demostrado que había vestimentas típicas de esta cultura, de ese modo el “hombre: Itapac, usaba una especie de falda hecho de algodón. Corona o tawa, hecho de pluma de aves, mujer: Buchak, vestido que cubre desde el cuello a los tobillos. Tiene un hombro descubierto. Bagua tiene entre sus vertientes culturales las comidas típicas como el cuy criollo con papas, el caldo de gallina criolla y tantas otras diversidades que responden a una cultura propia y moderna a la vez.



### **1.1.3.- Antecedentes históricos del distrito de Bagua**

El distrito fue creado en el 2008 mediante Ley N° 29218, en el gobierno del Presidente Alan García. El distrito de Bagua es uno de los seis distritos de la Provincia de Bagua, ubicada en el Departamento de Amazonas en el norte del Perú. Limita por el norte con el Distrito de Aramango; por el este, con los Distritos de La Peca y El Parco; por el sur, con el Distrito de Copallín; y por el oeste con los Distritos de Bagua Grande y El Milagro de la Provincia de Utcubamba. En el distrito de Bagua se produce especialmente arroz, café, yuca, cacao, plátanos, “maíz amarillo duro, maíz amiláceo, el limón, la piña, la naranja, el frijol grano seco, cacao, grano, olluco, etc.

### **1.1.4.-Antecedentes históricos de la UGEL de Bagua**

A través del D. S. N° 01-82-ED.de fecha 08-01-82 se crea la Dirección Zonal de Educación de la Provincia de Bagua, con la finalidad de desconcentrar la administración educativa en el Departamento de Amazonas, incluyendo lo que hoy constituye las provincias de Utcubamba y Condorcanqui, funcionando con CAP de 74 plazas presupuestadas entre docentes y administrativos. La Dirección Zonal de Educación de Bagua, funciono como tal hasta el 11 de octubre de 1988, fecha en la cual se convierte en Unidad de Servicio Educativo (USE), por efecto de la R.M.N° 846-88-ED, dando cumplimiento a las disposiciones legales como son el D.S.N° 1286-ED, y la R.M.N° 76-86-ED, que eran las USES como órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, con autonomía administrativa ( financiera y personal), funcionando con un CAP de 43 plazas presupuestadas entre docentes y administrativos. A partir del 01.06-93, la Unidad de Servicio Educativo de Bagua, debido a la Resolución Ejecutiva Regional N° 146-93-RENO, se convierte en Área de Desarrollo Educativo de Bagua (ADE), sin autonomía administrativa, pasando a depender de la Dirección Sub Regional de Educación I-Jaén-Cajamarca, funcionando con un CAP de 6 especialistas y 2 administrativos, asignando únicamente funciones Técnico Pedagógicas. La creación de las Áreas de Desarrollo Educativo por parte del Gobierno de la Región Nor Oriental del Marañón, centralizo las acciones administrativas, en el caso de Bagua, en la Dirección Sub Regional de Educación IJaén originando como consecuencia la fuerte congestión de los usuarios y por ende

incomodidad y retraso en las acciones administrativas por lo que después de un tiempo, Lambayeque opto por efectuar la delegación de funciones administrativas necesarias para mejorar y atender en parte tales acciones.

Mediante ley n° 26922, se crea los consejos transitorios de administración regional, con ámbito territorial departamental, con autonomía técnica, presupuestal y administrativa, como consecuencia de la aplicación de la Ley mencionada, el Área de Desarrollo Educativo de Bagua, pasa a depender de la Sub Región de Educación de Bagua, con sede en Bagua Grande provincia de Utcubamba-CTAR-AMAZONAS, a partir del 01 de julio de 1998, sin delegación de funciones administrativas. Que, mediante Resolución Suprema N° 203-2002-ED publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 10 de enero del 2003, la cual resuelve en su Artículo 1°. Aprobar el ámbito jurisdiccional, la Organización Interna y el Cuadro para la Asignación del Personal (CAP), de la Dirección Regional de Amazonas y sus respectivas Unidades de Gestión Educativa, en la cual se encuentra inmersa la Unidad de Gestión Educativa Local Bagua. Mediante Ley N° 29465 se crea La Unidad Ejecutora 303 Educación Bagua Capital con sede en la Provincia de Bagua se va desdoblar de la Unidad Ejecutora 301 con sede en la Provincia de Utcubamba, no generara presupuesto adicional para el funcionamiento de esta nueva Unidad Ejecutora 303, por el contrario, se va a optimizar el trabajo, en la actualidad esta viene atendiendo con personal destacado para manejar las distintas áreas administrativas y técnicos pedagógicas.

### **Infraestructura**

Actualmente, la infraestructura de la UGEL-BAGUA, no presta las condiciones necesarias como para poder dar el servicio que necesitan los usuarios, porque en los ambientes ha funcionado el ex Banco Agrario. Su construcción, es de material noble con ventanas de fierro.



**Figura 3 UGEL-Bagua**

**Fuente: Fotografía tomada por los investigadores**

### **Misión institucional**

Somos una organización que se preocupa por disminuir el analfabetismo promoviendo la formación de los ciudadanos. La educación de la provincia de Bagua se desarrolla en un contexto de selva amazónica, rural, agropecuario, turístico, con diversidad cultural y bilingüe, centra su misión en el aprendizaje del educando, brindando una formación integral y diversificada para elevar el nivel cultural de la población y erradicar el analfabetismo, mediante el desarrollo de conocimientos, capacidades y valores acordes a los avances y demandas del mundo actual, a fin de lograr estudiantes líderes y competitivos que acceden con éxito al mundo profesional y laboral contribuyendo al desarrollo integral y sostenido de su pueblo, región y país.

### **Visión institucional**

Al 2021 la UGEL 303 Educación Bagua es una organización “ágil, innovadora, competitiva, y con vocación de servicio, que gestiona los bienes y servicios educativos, desde una gestión por resultados, desde un enfoque territorial e intercultural”. La Provincia de Bagua al 2021 desarrolla una educación integral, inclusiva, intercultural- bilingüe y de calidad, basada en la práctica de valores, forja estudiantes líderes, con elevada identidad cultural, conciencia ambiental y ciudadana, logran habilidades técnico productivas y empresariales, acceden con

éxito al mundo laboral y profesional por la sólida formación que reciben de maestros actualizados, innovadores, con vocación de servicio y ética profesional; con la participación de padres y autoridades comprometidos con la educación, base del desarrollo integral y sostenido de su pueblo.

## **1.2.- SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La organización según José María Mendoza (2018) es un sistema abierto que busca realizar una visión en el marco de su supervivencia y crecimiento en el largo plazo, lo cual se desglosa en objetivos estratégicos que deben alcanzarse. En este ámbito alguien debe realizar la conducción de los recursos, en especial el talento humano, tarea que corresponde al cuerpo de dirección, el cual debe definir objetivos, procesos, sistemas, estructuras y desarrollos de liderazgo con miras a alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo a José María Mendoza (2018) esto significa que el cuerpo directivo, en cuanto supra-sistema, desempeña un papel esencial en la vida de la organización, tal como lo plantearon Penrose (1959) y Haeckel (2000). De esta manera, los roles de una gestión de un cuerpo directivo se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Establecer el planteamiento teleológico, como, por ejemplo, fijar la visión, los objetivos y las metas.
- Diseñar la estructura organizacional.
- Aplicar el liderazgo.
- Formular el modelo de negocio y la estrategia como forma de adaptación al entorno mediante la explotación y la exploración (March, 1991).
- Desarrollar las capacidades que se requieren.
- Diseñar el modelo de gestión apropiado.
- Crear una cultura organizacional alineada, con el direccionamiento estratégico.
- Hacerle seguimiento al desempeño de la organización. (Penrose (1959) y Haeckel (2000).

Todos estos aspectos conforman de manera concreta lo que se ha propuesto como la tarea de la gestión de una organización, y a su vez determinan los procesos mediante los cuales se conduce a la gente en la organización hacia los fines institucionales

Desde su nacimiento como disciplina independiente, el carácter de la gestión de la administración ha sido blanco de debates, por tanto, es conveniente iniciar con la revisión de algunas de las apreciaciones acerca de este tema que han planteado los más grandes teóricos de la disciplina. En la época en la que empiezan a organizarse en estructuras de administración jerárquica y a desarrollar sistemas de control, F. Taylor es una de las grandes figuras de estas épocas. La teoría moderna de la administración nació en 1911. Este fue el año en el cual Frederick Winslow Taylor publicó su trabajo “principios de la Administración Científica”. Taylor describió a la teoría de la administración científica como el uso del método científico para definir la “forma óptima” en que se puede llevar a cabo un trabajo. Los estudios antes y después de la publicación de ese libro consagraron a Taylor como el “padre” de la administración científica. F. Taylor sugiere a la dirección encontrar sistemas de organización y gestión de producción. (Cuatrecasas 2012:81)

De otra parte, Henry Fayol (1980) concibió la gestión administrativa en dos sentidos: uno amplio y otro restringido. En el sentido amplio la denominó “gobierno”, y en el estricto “administración”. Decía que gobernar era conducir a la organización al fin propuesto, mientras que administrar consistía en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Por su parte, Peter Drucker (1972) siempre habló de gerencia, pero no como una disciplina de pensamiento, sino, como un ente real que tenía como función dirigir, y a su vez concebía la dirección como actuar con el fin de hacer que los resultados se logren. En este propósito se debía incidir de manera activa sobre el entorno, e insistió en que la administración es un arte liberal que integra conocimientos con práctica y aplicación (Drucker, 1989). Para él, dirigir un negocio es orientarlo hacia el logro de objetivos.

En España, por ejemplo, según Navareño (2007:2) la gestión administrativa en el contexto normativo, presenta una inestabilidad que produce desesperanza y falta de motivación entre los funcionarios y directivos. De acuerdo a Navareño, la gestión administrativa desde la perspectiva administrativa, ha logrado muchos avances en los últimos años, no obstante, aún falta muchas cosas que implementar en lo

administrativo, organizativo y funcional. De acuerdo a la coincidencia de varios autores, en España, el problema radica especialmente en la implementación de las normas, es decir el sector administrativo aun no logra un cumplimiento total de los mandatos, ordenes, normas, estatutos y reglamentos internos de las unidades de gestión educativa. Eurydice (2013) considera que las deficiencias deben tratarse en áreas prioritarias en materia de educación y formación, según ello se debe establecer un conjunto de estrategias de crecimiento inteligente, sostenible e integrador en la que se considere esencia la administración de la gestión administrativa en cuanto a “estructuras educativas, participación, recursos humanos, financieros, materiales, personal de gestión, etc.

En el Continente Asiático el propósito fundamental de la gestión administrativa es alcanzar la productividad y la calidad. En este continente se pretende y se ejecuta cambios administrativos concretos porque se cree que cuando haya mayor calidad educativa habrá un mejor desarrollo industrial, económico y social para el conjunto de países. De acuerdo a los informes emitidos por diversas instituciones, Fuster (2013) dice que la administración debe velar por una gestión integrada, sistemática en la que se destaque la igualdad de género, la inclusión social, educación intergeneracional. Para lograr ello se propone un “cambio de actitud individual y global que conduzca a un compromiso de responsabilidad, vale decir que el cambio en la gestión administrativa debe sumar esfuerzos de todas las áreas involucradas en la gestión administrativa, ya que la función de las partes, harán que el sistema funcione de la mejor manera.

En los Estados Unidos de Norteamérica la gestión administrativa de la educación busca la eficacia y la competitividad, para ello ha realizado un conjunto de cambios integrados como organización, trabajos en equipo, liderazgo, descentralización de funciones para dar mayor autonomía a la gestión; no obstante los ha integrado en un solo objetivo con acciones y metas concretas (Centro Tropical de Investigación y Enseñanza, 2014). La gestión administrativa de los Estados Unidos se basa en el hecho de que cuanto mayor nivel educativo haya, más competitiva se volverá la

sociedad, pero para ello cada uno de los elementos de la administración, así como las unidades o estamentos deben funcionar de manera eficaz. Innovar en la gestión administrativa, significa que hay que hacer cambios trascendentales en la cultura organizacional, de los principales puestos o áreas de trabajo.

Los diversos enfoques utilizados en los Estados Unidos de Norteamérica señalan que para alcanzar una mejor “gestión administrativa” se debe impulsar la “innovación y la calidad de los centros educativos” utilizando diversas estrategias globales, locales, así como procesos de “gestión cualificados” (perfiles profesionales capacitados constantemente), “participativos” (que se involucren directamente en la solución de los problemas o en la identificación de necesidades y soluciones) y “democráticos” (que las decisiones se tomen considerando la opinión, propuestas, de todos los involucrados)

En esta perspectiva se tiene el trabajo de Ramses Likert (1965), quien en una investigación desarrollada mediante encuesta buscó relacionar el desempeño de un grupo de ejecutivos con el estilo de dirección que usaban. Llegó a la conclusión de que el estilo efectivo era el participativo, es decir, los administrativos que empleaban la participación obtenían mejores resultados. Desde el punto de vista metodológico, Likert inauguró los estudios estadísticos en administración, los cuales han dominado el trabajo indagatorio de la disciplina. De la misma manera, por esta época se dedicó esfuerzo al tema de la motivación en el trabajo, en el cual se destacó el aporte de Abraham Maslow (1943) con su famosa escala de necesidades. En esta dirección, Frederick Herzberg (2003) planteó su clasificación de los incentivos en dos tipos: de higiene o exógeno, y motivadores o endógeno. Escuela humanista rescata el factor humano para la administración, como se mencionó, y da inicio a un movimiento importante que hoy desemboca en los trabajos de inteligencia emocional planteados por Goleman (1999), quien rescata dos inteligencias introducidas por Gardner (1996) en su teoría de las inteligencias múltiples: la inteligencia intrapersonal y la interpersonal, denominándolas “inteligencia emocional”. En América Latina existen desarrollos valiosos por esta vía como, y se puede decir, en consecuencia, que la teoría

humanista complementa a la clásica, e integra el ingrediente humano en la actuación administrativa, a la vez que se plantea en contradicción con ella al resaltar dicho elemento frente a los sistemas y procesos. Lo cual no significa que estos últimos sean descartables

### **1.3.-MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA**

El Perú inicia el proceso de descentralización en el año 2002. En ese mismo año empieza a dársele mayor importancia social a los quehaceres del mejoramiento a la educación en las diversas regiones del país. Empieza a implementarse diversas normas para tener al país como un sistema desconcentrado que ayude a resolver problemas del entorno y que contribuya a la formación de cada contexto de la mejor manera. Es así como empieza a desconcentrarse el Sistema Educativo Nacional hacia los gobiernos regionales, se crea la Dirección Regional de Educación, pero a la vez la Gerencia de Educación, la Ley General de Educación N° 28044 y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado con el D.S N° 009-2005-ED empiezan a definir la Unidades de Gestión Educativa Locales. La UGEL, es entendida como “una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, y esta jurisdicción puede ser modificada de acuerdo con criterios de dinámica social, afinidad geográfica cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del estado. En este contexto, la realidad educativa de nuestro país se enmarca dentro de un conjunto de problemas asociados a la enseñanza y al aprendizaje que depende mucho de la gestión administrativa de las Unidades Locales de Gestión Educativa, ya que ellos son los principales responsables de dirigir todos los cambios en favor de las instituciones educativas. Se cuestionan las intervenciones y prácticas del profesorado y los estilos y resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2006:30), sintetiza esta problemática de la siguiente manera: “El aprendizaje se encuentra confinado a prácticas rutinarias y mecánicas que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica”, lo que quiere decir que el



aprendizaje es deficiente y no responde a las demandas de la sociedad actual debido a la calidad de las prácticas didácticas que lo promueven y construyen. Eso implica también que la gestión administrativa es deficiente, vale decir que no se está cumpliendo adecuadamente las funciones de dirigir, coordinar, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad en materia de educación, cultura y recreación de su ámbito jurisdiccional.

En Trujillo, según Tiznado (2013) problemas asociados a la gestión administrativa de la UGEL son: exceso de normas que acaban complicando la gestión a nivel de las UGEL, gestión burocrática y sancionadora, demasiado esfuerzo en la atención a demandas burocráticas, proliferación de problemas administrativos en las escuelas, limitado ejercicio de autoridad de parte de sus directores, la ausencia de objetivos centrados en el aprendizaje y la mejora de la calidad educativa, y la existencia de una estructura institucional marcada por la burocracia y orientada a la atención de los aspectos administrativos formales; quejas por supuesto favoritismo del director de una escuela a algún docente amigo suyo en la elaboración del cuadro de horas, denuncias por acoso sexual de algún profesor a alumnas, o quejas por incumplimiento del currículo por parte de los docentes; problemas de coordinación en los horarios.

Según Díaz (2014); en la UGEL de Ferreñáfe, en Lambayeque la gestión administrativa pasa por la burocracia y el divisionismo. Por un lado, señala, que la burocracia demora mucho tiempo los documentos de gestión, motivo por el cual muchos docentes de Incahuasi, Cañarís y otros lugares alejados presentan muchas quejas. La demora a sus pedidos y la distancia en la que enseñan son desesperantes. Por otro lado, señala que no hay coordinación entre los miembros de la UGEL y los directivos de las instituciones educativas distribuidas en estos lugares.

Del mismo modo (Ancajima, 2016) señala que la UGEL de Piura, se caracteriza por las famosas mecidas a los docentes. Los principales afectados son los docentes de los lugares alejados de las UGELES de Huancabamba, Ayabaca, Morropón y otros lugares. De acuerdo a los datos brindados la mayoría de los gestores locales no consideran importante los trámites de los docentes. Estos toman demasiado tiempo y en la mayoría de los casos permanecer encarpados en las oficinas de las secretarías.

En lo que concierne a la gestión administrativa de la UGEL-Bagua, la situación anterior se expresa de manera crítica en la limitada práctica de asesoramiento y asistencia técnico-pedagógica a las entidades educativas, en su deficiente impulso del trabajo pedagógico centrado en el aprendizaje, en la no innovación, investigación, adecuación y diversificación de los currículos, en el no mejoramiento de la utilización de los recursos educativos, desarrollo de programas de prevención y acciones educativas de carácter no formal. Generalmente se observa y se vive algunos problemas graves de administración y gestión. Por un lado, aún no se ha concluido con el proceso de adecuación y diversificación de los Programas Curriculares Básicos de los diferentes niveles y modalidades educativas a nivel de centro educativo y de aula. Por otro lado, hay un limitado apoyo y monitoreo que garantice la implantación y funcionamiento de los respectivos programas. Esto demuestra que los problemas siguen siendo muy graves ya que la asesoría a los centros y programas aún está en pañales, existen escasos equipos y trabajos en los mismos. Esto demanda de la implementación de ciertas estrategias de capacitación permanente en gestión integrada, sistémica.

El problema anterior es bastante complejo, involucra dificultades que van desde la limitada capacitación hasta el desempeño profesional. Hay un sector de los trabajadores, funcionarios y directivos de la UGEL con pocas estrategias de liderazgo, de pensamiento integral y con duras oposiciones a todo tipo de cambio sistemático. Es usual encontrar un elevado porcentaje de funcionarios que no responden a las exigencias de administración y gestión de instituciones educativas.

A lo anterior se suma un sinnúmero de comportamientos que se observan en el desempeño de un sector de funcionarios: resistencia al cambio, resentimiento frente al Estado y a las Instituciones que lo representan, rutina laboral, parálisis paradigmática, dependencia cognitiva, actitudes éticas reprochables, etc., males que repercuten negativamente en el trabajo que realiza y que bloquean todo tipo de propuesta innovadora orientada hacia la mejora de la gestión administrativa. La parte neurálgica de la problemática administrativa está en los procesos y acontecimientos que se producen en el contexto de la UGEL, específicamente en las intervenciones de

los procesos de gestión y cumplimiento de funciones. La mayoría de funcionarios no tiene un manejo efectivo de estrategias de gestión e innovación que sean de interés del para los miembros de las diversas comunidades educativas.

En este contexto, la administración de la Unidad de Gestión Educativa 303 de la provincia de Bagua, no se exime de esta problemática observada a nivel nacional, institución en el cual, uno hace lo que mejor le parece, se incumplen los horarios, los trabajos no tienen una meta bien clara, el mandato se hace de modo dictatorial, no hay coordinación de proyectos y actividades, escaso apoyo a las iniciativas personales. Por otro lado, el órgano de control a pesar de su existencia evalúa la parte externa pero no aplica la Gestión Administrativa, pues evidencia serios problemas en su estructura organizacional. La UGEL Bagua adolece de un buen liderazgo, existe una ausencia de un trabajo cooperativo entre los actores sociales de la UGEL.

La Organización de la UGEL se ha visto limitada por el incumplimiento de los objetivos y por el escaso conocimiento de la visión y los documentos de planificación. Los órganos respectivos muchas veces desconocen sus verdaderas funciones, de ahí que envíen a los docentes de una oficina a otra para solucionar sus problemas. Las quejas de los docentes están centradas también en la atención, esta mayormente es calificada de pésima, debido a que la mayoría de los funcionarios de la UGEL hace esperar demasiado tiempo para atender un pedido (tramite regular), que no es más que papeleo y pérdida de tiempo para muchos. Hay docentes que vienen de distritos alejados y mayormente se ven excluidos, marginados y según ellos son “paseados”, “mecidos”.

Por otra parte, se observa, escaso conocimiento de los materiales tecnológicos y resistencia al cambio. Muchos de los funcionarios de la UGEL no han recibido capacitaciones en cuanto al manejo del sistema informático, virtualización de contenidos, manejo de software y ventanas. Esto limita mucho las acciones, sin embargo, hay una fuerte resistencia al cambio debido a que muchos tampoco están dispuestos a manejar nuevas herramientas, sino que proceden de modo tradicional. En este caso hay que sumarle a ello la lentitud del sistema de internet que limita la gestión de formatos, comunicación de datos, etc. Finalmente, a ello también se suma

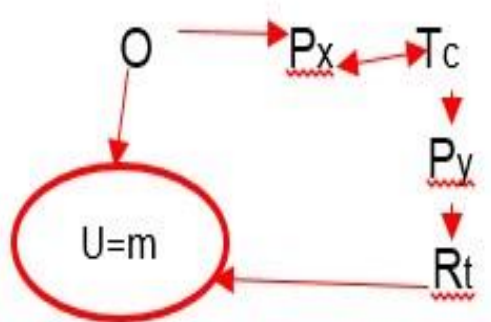
el limitado equipamiento de las oficinas con nuevos sistemas de información; y con ello, problemas en el cumplimiento de los documentos de gestión, problemas que van desde su planificación, en tanto han sido contruidos muchas veces de modo personalista y no en equipo por los funcionarios o encargados de área sin considerar la participación de los trabajadores o docentes involucrados; hasta el escaso conocimiento del ROF, CAP, MOF, TUPA, MP, R.I. por parte muchos funcionarios y trabajadores. En suma podemos manifestar que entre los problemas específicos en la UGEL Bagua, se tiene: Exceso de tiempo en los trámites documentarios, trato inadecuado a los docentes; atentado a la economía de los docentes; inadecuadas interacciones entre docentes y miembros de la UGEL, limitaciones en el cuidado del patrimonio de la UGEL, inadecuado manejo de recursos financieros, las limitaciones en la administración de recursos materiales.

#### 1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

##### Diseño de la investigación

El tipo de investigación educativa que orientó el desarrollo de la investigación es: básica. Por un lado, la investigación fue básica porque no pretendió transformar o experimentar ninguna de las variables. De acuerdo al nivel de investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, ya que recolectó datos en un solo momento para caracterizar el problema y a partir de allí definir la propuesta.

El referido diseño se grafica de la siguiente manera:



**Donde:**

U=M: Universo y muestra en la que se enfoca el estudio

O : Observación.

Px : Problema de gestión administrativa en la UGEL

Tc : Teoría del cambio con la cual se enfoca el problema.

Py : Propuesta de desarrollo integral orientado a resolver el problema

Rt : Realidad transformada que incidirá en la mejora de esa misma muestra y población.

**Población y muestra****Población**

La población lo constituyó el personal que labora en la UGEL Bagua, Región Amazonas-2015

|                       | Nº | %  |
|-----------------------|----|----|
| Dirección             | 5  | 10 |
| Gestión Pedagógica    | 14 | 27 |
| Gestión Institucional | 6  | 13 |
| Administración        | 15 | 29 |

U= 40 personas

**Muestra**

Se trabajó con la muestra poblacional, cuyo margen de error es + - 0 % **m=U=40 personas**

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación en proceso utilizó las siguientes técnicas, instrumentos y medios de recolección de datos:

**Observación.** La observación sirvió para identificar y registrar datos relacionados con el nivel de análisis y síntesis en la gestión administrativa.

**Entrevista personal:** La entrevista personal fue aplicado a los miembros de la UGEL para recoger sus percepciones acerca de la gestión administrativa.

**Fichaje:** para la recolección de datos teóricos o secundarios se utilizó las fichas textuales y bibliográficas.

### **Procesamiento de datos**

Se siguió el siguiente procedimiento:

**Conteo:** Se contó las respuestas dadas en cada uno de los instrumentos a través de una matriz de datos. Para el caso de la guía de observación esta matriz de datos se creó en el programa SPSS

**Tabulación:** Con el uso de este mismo programa se elaboró tablas para organizar la distribución de frecuencias absolutas y relativas.

**Interpretación:** Se hará una referencia introductoria, la descripción de los datos significativos y las síntesis y conclusiones relativas.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con el modelo de desarrollo integral y la gestión administrativa del personal a las siguientes teorías:

Teoría del cambio organizacional de Arthur Zimmermann

### **2.1.- Antecedentes bibliográficos**

#### **Internacional**

**Salazar, M. (2010)** Causas y efectos de la desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa de la dirección provincial de educación de la provincia de Pichincha. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. Esta investigación es una aportación relevante al conocimiento del proceso de gestión educativa puesta en práctica por una entidad administrativa del Ministerio de Educación se trata de La Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha; refleja un enorme trabajo de estudio, análisis, síntesis y reflexión. Esta tesis propone: La desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa es necesaria para determinar las competencias, atribuciones y funciones dentro de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha de manera pertinente. La transferencia de responsabilidades y poder a los actores y a las instituciones (competencias y las funciones) requiere un conjunto de condiciones para favorecer los mejores resultados educativos. Se requiere mayor información y capacitación a funcionarios municipales en función de procesos de desconcentración administrativa y educativa. La desconcentración educativa debe ser un proceso socioeconómico y pedagógico con el propósito de superar desigualdades y exclusiones y lograr la participación en el proceso de desarrollo social, que garantice los derechos fundamentales para todos. La desconcentración administrativa incide positivamente en los procesos de gestión educativa de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha de acuerdo a los efectos que el proceso instrumental lo ampara. Es un factor importante la transparencia con la que se presenta la información

por parte de funcionarios de la Dirección Provincial de Educación en cada uno de los departamentos visitados por la suscrita.

**Velasco, R.** (2010). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la planta docente en una escuela de nivel medio superior. Instituto Politécnico Nacional. México. La investigación concluye hay un exceso de normatividad, reglamentos, oficios, lo cual limita la tramitación en un momento oportuno. De ahí que sería muy interesante revisar, (o quizá en algunos casos desarrollar), es el concerniente al sistema de Gestión Administrativa para el desarrollo de la planta docente de una Escuela de Nivel Medio Superior, en cuanto a todos los procedimientos, hojas de instrucción, diagramas de flujo, rutas críticas y demás documentación inherente a un sistema de calidad ya que en este trabajo solo quedan enunciadas las principales funciones y responsabilidades correspondientes a cada área sin entrar a detalles, por ejemplo, el procedimiento para inscripciones y registro, monitoreo de eventos de capacitación y actualización docente, análisis de resultados y medición de parámetros de formación docente, presentación del informe final., etc.

**Millan, C., Córdova, S., & Ávila, L.** (2009). Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. La investigación concluye que el área de gestión administrativa lleva a cabo los procesos financieros y de recursos físicos y humanos, sistemas de información y registro de los estudiantes, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional. Las diversas actividades de la gestión deben tener un obligatorio vínculo pues las acciones que se emprenden en un área determinada inciden en la esencia de toda la organización. Con respecto a la relación de gestión y administración, la administración es un soporte de apoyo constante que ayuda a cumplir las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje y debe abarcar el compromiso para con la sociedad. Es el campo de conocimiento que trata de entender cómo se construyen y evolucionan las organizaciones. Es importante en el enfoque



de gestión administrativa la orientación que el directivo docente proyecta con un tipo de racionalidad en el momento de dirigir, analizar problemas y tomar decisiones en la institución. El modelo de gestión debe tener una perspectiva en una racionalidad crítico-social que tenga en cuenta “la democracia participativa para producir cambios y el administrador esté preparado”. Se debe implementar un conjunto de estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera, con la planeación y ejecución de proyectos, el desarrollo de sistemas de comunicación, la conservación de la planta física, la consecución de recursos materiales, los programas de capacitación y desarrollo humano, el mejoramiento del clima institucional.

### **Nacionales.**

**Umaña Saldaña, J. L., & Noé Hernández, E. I.** (2018). Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas, Sede Pueblo Libre, Perú. Lima: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores. La presente investigación tuvo como objetivo describir las prácticas de gestión administrativa y su relación con las prácticas de innovación educativa y el uso de la tecnología en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), así como describir las prácticas administrativas de planeación, organización, dirección y control, además de las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología. Con respecto a la metodología del estudio, el enfoque elegido fue el mixto, de corte descriptivo, no experimental y presentado como un estudio de casos. Como instrumentos cualitativos se emplearon guías de entrevistas semiestructurada y guías de observación, a su vez, como instrumento cuantitativo se utilizó el cuestionario auto-administrado vía internet; complementariamente, se obtuvo información del análisis documental. Los participantes del estudio se constituyeron en una muestra distribuida de la siguiente manera: entrevistas semiestructuradas (cuatro directivos), cuestionario en línea (39 profesores, 22 alumnos y 12 administrativos) y observaciones (varios profesores, administrativos y alumnos). Los resultados de la investigación confirmaron que sí existe una relación importante entre las prácticas de gestión administrativa en el instituto y las prácticas de innovación educativa que involucran el uso de tecnología.

El análisis de las categorías y subcategorías de estudio sugiere que la indefinición de políticas, procesos, mecanismos y estructura en la gestión administrativa para respaldar la innovación educativa está limitando el desarrollo de esta última. Asimismo, en la descripción de las prácticas administrativas y de innovación educativa se ponen en evidencia, principalmente, un interés por desarrollar proyectos innovadores en la institución, interés que, sin embargo, es sobrepasado por una serie de dificultades o aspectos susceptibles de mejora en cada etapa del proceso administrativo y de la innovación educativa que tienen su origen desde la fase de planeación.

**Suárez Córdova, L. A., & Talavera Sánchez, R. R. (2015).** La gestión administrativa y la calidad de servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014. Lima: Universidad César Vallejo. El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad del servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014. Asimismo, teniendo en cuenta las dimensiones, determinar la relación que existe sobre los procesos pedagógicos, la calidad de la infraestructura y la calidad de atención al usuario con la gestión administrativa. La población está conformada por 132 docentes de las instituciones educativas de la Red N° 07, Ugel 06, Vitarte -2014, que laboran durante el 2014. La muestra lo conforman 98 docentes, es de tipo probabilística aleatoria simple. En la presente investigación se utilizó el método hipotético-deductivo bajo el enfoque cuantitativo. Es de tipo aplicada correlacional y comprende un diseño no experimental de corte transversal. Como técnica se utilizó la encuesta, con dos cuestionarios de 30 ítems cada uno, también hemos utilizado tablas y figuras estadísticas para organizar, presentar e interpretar los resultados obtenidos. Como resultado se obtuvo que la mayoría de los docentes consideran que la gestión administrativa está en un nivel ineficiente sobre la labor que realizan los directivos, con respecto a la calidad del servicio educativo se considera que no es buena; con una correlación moderada de 0.546.

**Conde La Rosa, J. L., & Lafora Malasquez, M. A.** (2014). La actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las Instituciones Educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014. Lima: Universidad César Vallejo.

La investigación titulada “La actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014” se desarrolló a fin de alcanzar el objetivo de determinar “la actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014”, estudio realizado en el contexto de un clima institucional inadecuado. Es un estudio básico sustantivo; se trabajó con una población finita y una muestra censal correspondiente a los docentes de las instituciones educativas indicadas, que en total de 67. Se aplicó un instrumento pertinente, validado por criterio de jueces. Las conclusiones del estudio indican que se determinó una influencia significativa de “la actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014”, probándose la hipótesis alterna rechazándose la hipótesis nula por lo tanto se concluyó que existe influencia significativa. Se concluye que existe relación directa y positiva entre la actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014. Existe relación directa y positiva entre la actitud laboral cognitiva y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014. Existe relación directa y positiva entre la actitud laboral afectiva y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014. Existe relación directa y positiva entre la actitud laboral conductual y la gestión administrativa del docente de las instituciones educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014.

**Tiznado, J.** (2013). Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. La investigación concluye que, dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, se observa que existen algunas funciones asignadas a cada una de las

áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo. La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente. Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente. Hay un déficit de recursos materiales en la UGEL que impide que las áreas cumplan a cabalidad sus funciones. Ello se revela en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas. Así mismo el número de personal de la UGEL no alcanza para atender la magnitud de las necesidades de las instituciones educativas, particularmente en lo que se refiere a la asesoría y la supervisión pedagógica. Un enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo. Finalmente se concluye que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año. Ante ello, se debe Disminuir la burocracia dentro de la sede, a través de la aplicación de una estructura flexible que se oriente hacia la satisfacción del docente. Contratar a personal especializado en el área o en todo caso que se capacite al personal existente para que pueda cumplir eficiente y eficazmente sus funciones.

**Quichca, G. O.** (2012). Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huaman. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación, destaca que existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga

Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente, así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente. Existe una relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú Se recomienda realizar una autoevaluación integral de la institución, con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades para fortalecer el soporte de la Gestión para ir hacia una calidad en la Gestión del Instituto Superior “La Pontificia”. Se recomienda a las Autoridades de la Institución Superior “La Pontificia” “elaborar el Proyecto del Desarrollo Institucional y aplicar un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de los docentes, estudiantes y todos los actores, incluso debe normarse la participación más decidida de los docentes estudiantes en los procesos de planificación estratégica que debe alcanzar la excelencia académica y una gestión de calidad.

## **2.2.-Bases teóricas**

### **2.2.1.- Teoría del cambio organizacional de Arthur Zimmermann**

Según Arthur Zimmermann (2000) todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie -ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente- puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. Zimmermann (2000) dice que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización.

Las organizaciones son organismos vivos, a los que dan forma sus miembros. En base de su experiencia, ellos producen y replican teorías locales de su organización que incluyen conceptos de la dirección y de las relaciones de trabajo, del sentido que atribuyen al trabajo y de la calidad del producto. Algunas personas tienen una idea más clara y explícita al respecto, otras una idea más bien intuitiva de lo que funciona bien o mal en una organización. Por eso, no sirve para nada cuando se inicia el proceso de reflexión con una definición fija e impuesta desde fuera.

Arthur Zimmermann (2000) manifiesta que hay una gama amplia de posibilidades para construir un modelo organizacional. Desde su punto de vista, trabajando con un grupo de personas, dice que se puede iniciar con la tarea de que cada uno de los participantes haga un simple dibujo de la organización en forma de un animal (o de una planta) con algunos aspectos importantes de su entorno. Después de presentar los dibujos, los participantes analizarán las características que saltan a la vista que tratarán con la variedad de los objetivos, las funciones claves del sistema, las influencias del entorno o de las diferentes interpretaciones de la historia de la organización. De esa manera son los mismos participantes los que construyen paulatinamente un modelo de su organización en base de su propia experiencia.

Otro camino menos espectacular, pero tal vez fundamental hacia la construcción de un modelo organizacional, nos lleva a la pregunta de los objetivos: A la luz de la tensión constante entre objetivos personales y organizacionales, Zimmermann (2000) dice, que una organización es una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para negociar y alcanzar un conjunto de metas (comunes y opuestas):

**a.-Los objetivos personales:** p. ej. Son: ganarse la vida, encontrar sentido en el trabajo, ascender, buscar poder, frenar cualquier cambio, vencer a un competidor, realizar una ventaja personal.

**b.-Los objetivos organizacionales internos:** p. ej. juntar a los miembros de un departamento, definir las reglas de comunicación para negociar los objetivos, bajar los costos internos e incrementar la utilidad

**c.-Los objetivos organizacionales externos:** p. ej. Mejorar los servicios a los clientes, cooperar con otras organizaciones, aprender de los cambios en el entorno, tener una buena imagen.

A causa de la negociación constante y dinámica de los objetivos, las organizaciones (y sus partes) pasan a velocidad diferente diversas fases de vida: Desde su nacimiento y fundación formal, hacia su consolidación e institucionalización y -en muchos casos- hacia su disolución. Frecuentemente, la reconstrucción de esa historia organizacional y la discusión de sus fases de desarrollo constituyen una herramienta apropiada para elaborar un modelo organizacional que comprende la experiencia de los miembros de la organización y facilita especular sobre su futuro camino.

#### **2.2.1.1.-Ejes del modelo organizacional**

Para abrir un espacio de reflexión sobre la variedad de perspectivas y para definir los campos de un análisis más profundo se puede estructurar la construcción del propio modelo organizacional en base de cuatro ejes:

- (1) **Eje individual:** Una organización siempre incluye personas: mujeres y hombres, jóvenes y viejos, con capacidades y competencias, con más o menos poder, con objetivos personales y con la expectativa que su participación en la organización les ayude a alcanzar sus objetivos.
- (2) **Eje relaciones inter-personales:** Una organización siempre define y establece relaciones: estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan con la finalidad de generar un valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de clientes.
- (3) **Eje estructura y procesos:** Una organización siempre tiene una estructura y procesos o cadenas de servicios o producción. Las relaciones y los procesos de interacción pueden ser ordenados o descritos por medio de cierta clase de reglas explícitas y formales; al mismo tiempo este cauce de río está configurado por reglas implícitas e informales que producen las personas.

(4) **Eje futuro:** Una organización busca la supervivencia: las personas en la organización persiguen mantener la continuidad a través del tiempo. Otra posibilidad para construir un modelo organizacional en base de la propia experiencia de sus miembros se enfoca en los resultados del desempeño concreto y actual. Se pregunta: ¿Cómo representaría el aporte (+) / los obstáculos (-) a los resultados del desempeño en esta matriz?

#### **2.2.1.2.-Características de las Funciones clave del sistema**

En nuestro caso, son cuatro las funciones clave del sistema: ¿cuáles son las características que apoyan las siguientes cuatro funciones sistémicas?

##### **¿Cuáles son los aspectos que revela el concepto de sistemas?**

**Un sistema abierto:** Toma recursos del entorno y entrega productos y servicios al mismo, coordinado a través de los mercados (oferta y demanda), de normas y reglas de un espacio legislativo.

**Delimitable hacia fuera:** Mediante recintos y edificios, afiliación, participación en la producción y en la aportación de valor añadido, objetivos, normas, reglas, relaciones y roles.

**Orientada al rendimiento y un fin determinado:** Transformación de los insumos en productos con valor añadido, coordinada a través de objetivos económicos, sociales y políticos, respondiendo a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un resultado satisfactorio y competitivo.

**Una red de sub-sistemas:** Sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios que responden a sus clientelas específicas. .

**Orientada a la supervivencia:** Adaptación de las estructuras y procesos al entorno, aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con buen éxito



## **2.3.-Bases conceptuales**

### **2.3.1.-El aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizacional.**

El aprendizaje como experiencia individual, nos es algo familiar. Arthur Zimmermann, 2000, dice que estamos casi diseñados para el aprendizaje. Nadie tiene que enseñar a un niño a caminar, hablar o a apilar ocho bloquitos de modo que no se caigan. Desafortunadamente, entrando a la escuela, muchos niños descubren rápidamente que el asunto es dar la respuesta correcta y evitar los errores. Después, en el trabajo, las oportunidades escasas para cultivar la curiosidad natural y el impulso por aprender se achatan por las rutinas y controles, y así, el desarrollo individual se reduce al aprendizaje adaptador en lugar del aprendizaje generador que produce nuevas formas de ver el mundo.

Desafortunadamente, muchas estructuras organizacionales y los procesos de producción no tienen una orientación hacia el aprendizaje, no aprovechan los recursos abundantes de la creatividad. Sin embargo, todos hemos experimentado que es posible superar y ampliar los límites de nuestros conocimientos y capacidades, que es posible adaptarse a un nuevo entorno, resolver problemas inesperados, responder a desafíos antes desconocidos, crear con lo que ya existe, algo nuevo. Arthur Zimmermann, 2000, sostiene que el aprendizaje organizacional se apoya en esa capacidad personal y la excede. Una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las estructuras y procesos de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno. Ello requiere no sólo un crecimiento de los conocimientos y capacidades por parte de los individuos y grupos en la organización, sino también un cambio fundamental de los procesos rutinarios y de las reglas establecidas. En la actualidad, la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva. La pregunta que surge de esa observación es: ¿Cómo podemos crear y mantener organizaciones en las que haya un aprendizaje continuo?

Volvemos al aprendizaje individual porque es la base de todo aprendizaje y tiene un impacto impresionante en el aprendizaje de segundo orden - a nivel de grupal Gestión

del Cambio organizacional pos y unidad de trabajo -y de tercer orden (a nivel de la organización).

¿Qué actitudes y capacidades necesita una persona para poder aplicar un nuevo enfoque en su ámbito institucional con el afán de montar el cambio en su institución?

APERTURA: lo nuevo nunca es una amenaza, curiosidad por saber y experimentar más

ORIENTACIÓN: una visión positiva del futuro

CONFIANZA EN UNO MISMO: soportar cierto grado de incertidumbre, creer en los esfuerzos propios

MOTIVACIÓN: búsqueda activa de soluciones y convencimiento

CONOCIMIENTO: experiencia profesional y conceptos claros sobre su utilidad

PODER: Poder de posición completado por otras fuentes de poder: creatividad, relaciones sociales, negociación, comunicación

CAPACIDAD: profesionalismo con herramientas de comunicación

También aquí es necesario pensar en la dinámica, a pesar de la opinión cotidiana que las actitudes de una persona, una vez formadas, apenas cambian. Lo que sucede es al revés, y todos hemos experimentado cambios fundamentales de nuestras propias actitudes. Un cambio organizacional a fondo es un terremoto para las actitudes -los juicios de valor y las opiniones que se traducen en patrones de comportamiento.

### **2.3.2.-Las actitudes en el cambio organizacional**

Estas actitudes frenan o impulsan al cambio; y en el curso del cambio organizacional se modifican. Las actitudes se aprenden y se modifican a través de:

- Los modelos y las conductas ejemplares de comportamiento (identificación)
- La coerción y la amenaza de sanciones

- Cambios de conducta forzados e ineludibles que favorecen la adaptación de la actitud a la acción
- Recompensas, estímulos e incentivos
- Refuerzo de otras actitudes neutralizantes
- Reducción de la disonancia entre actitud y comportamiento
- Concientización a través de la personalización, visualización (con imágenes) e integración en la esfera de la experiencia.

Una vez adquiridas, las actitudes tienden a buscar afirmaciones y se refuerzan en el contacto con personas que tienen actitudes similares. Así, siguen un principio económico fundamental: la actitud es un programa del comportamiento que no se cuestiona y que facilita acciones rutinarias, que tienden a petrificarse automáticamente. Esa persistencia de una actitud depende, entre otros, de los siguientes factores:

- Perspectivas de obtener ventajas y beneficios
- Prueba tangible del beneficio
- Credibilidad y status social de modelos y personas con actitudes diferentes
- Seguridad de no verse marginado al adoptar la nueva actitud

### **2.3.3.- Gestión administrativa**

Según el Ministerio de Educación de España la Gestión Administrativa busca mejorar la organización de las normas internas de la institución, acorde a la legislación vigente con la finalidad de lograr resultados eficaces y servicios de calidad. Define, ejecuta, mantiene y controla los procesos administrativos; utiliza y controla los procedimientos, programas, equipos, soportes físicos e informáticos de la gestión.

Las operaciones de la UGEL se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para “fortalecer su interfase de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado

una estable plataforma administrativa, sino que también debe trabajar en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades de la

UGEL caminen sin problemas”. El Departamento de Gestión Administrativa de la UGEL debe trabajar de manera integral para lograr la sinergia e implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable.

#### **2.3.4.-Administración de los recursos humanos**

Según Silvia García: En cualquier empresa, e incluso en cualquier tarea, son fundamentales todas y cada una de las personas que desarrollan las actividades dentro de una organización. Los recursos humanos son a la vez el corazón y el cerebro que permiten que las instituciones cumplan sus fines: social, educativo y económico

El (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005), sostiene que una gestión basada en los conocimientos está fundamentada en su capital intelectual y humano.

“En la actual era de la globalización, el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente. Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones. Esto es especialmente el caso de las organizaciones sin fines lucrativos como el UGEL. Crear y fortalecer el valor de la organización depende de la inteligencia de su personal. Como resultado, la utilización y el desarrollo apropiados de los recursos humanos es una de las áreas más importantes en términos de la gestión administrativa” El “foco de la administración de recursos humanos en el UGEL es elevar la calidad de su fuerza laboral. La agencia ha establecido un abarcador sistema de personal, ha fortalecido los programas de entrenamiento de empleados y ha mejorado los mecanismos de operaciones del personal. Al administrar a los empleados dentro y fuera del país, la UGEL adopta medidas adecuadas para la amplia variedad de entornos y necesidades operacionales a que se enfrenta en el día de hoy” (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005).

### **2.3.5.-Operaciones del personal de la Ugel**

**Las operaciones del personal de la UGEL enfocan en la administración del personal de la institución.** A continuación, se detallan algunos de los objetivos de la administración de los recursos humanos de la UGEL:

#### **a.-Elevar la calidad de la fuerza laboral**

De acuerdo a Gallego (2016) elevar la calidad de la fuerza laboral es equivalente a profundizar en capital (capacidad de los trabajadores para utilizar equipos más productivos que versiones anteriores de estos); mejorar la calidad del trabajo (fuerza laboral con mejores conocimientos, que pueda agregar valor al resultado) e innovar tecnológicamente (capacidad de los trabajadores para crear, distribuir, compartir y utilizar nuevos conocimientos). Para ayudar al personal a enfocar en los requerimientos operacionales. Los nuevos contratados generalmente poseen maestrías y son expertos en un área específica. Introducir nuevos talentos al sistema de gestión para mantener su competitividad. La UGEL debe planificar e implementar un sistema de pasaporte de aprendizaje para el desarrollo de su personal, así como otros entrenamientos especializados, en un esfuerzo para mantener la competitividad operacional.

#### **b.-Establecer un abarcador sistema de administración de personal.**

Un importante enfoque del trabajo es examinar y hacer las enmiendas necesarias a las reglas y procedimientos operacionales de las funciones técnicas y profesionales en las diversas áreas de la UGEL. La meta es “lograr que esas entidades sean más flexibles en el rápidamente cambiante mundo de hoy. Debido a que los sistemas de información y el personal de diversas áreas tienen la responsabilidad de obedecer una amplia gama de reglamentos que rigen sobre los salarios, asistencia, evaluaciones del desempeño, promociones, entrenamiento, seguimiento de metas y otros. Esas reglas tienen gran impacto sobre los docentes, estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende, se requiere cuidado especial al redactar reglamentos claros y apropiados” (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005). Además, la UGEL debe establecer descripciones de trabajo de todos los diferentes tipos de oficios

con el fin ayudar a definir las calificaciones para reclutamiento, oportunidades de promoción y actividades de entrenamiento. Se han de establecer procedimientos de trabajo estandarizados que sirven de base para los controles internos a favor del personal que trabaja en la UGEL.

#### **c.-Mejorar el mecanismo de operaciones de personal**

La UGEL debe “computarizar su sistema de administración de personal para facilitar el procesamiento de los asuntos relacionados con el misma, Por ejemplo, la administración de la información del personal para el personal, para los docentes de diversos sectores y debe encontrarse en línea todos las gestiones y documentos de gestión, con registros de asistencia, promociones, evaluaciones del desempeño y entrenamiento educativo disponibles desde una base central de datos. Los datos del archivo deben actualizarse cubriendo a todos los involucrados directamente” (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005).

#### **d.-Administración de los asuntos generales y archivos**

La globalización y la tecnología informática están cambiando dramáticamente los flujos a través de las fronteras de información, tecnología y personas dentro de una organización. En vista de esos desafíos en los diversos sectores, con énfasis en lo informático y tecnológico, la UGEL debe llevar a cabo la computarización para impulsar la administración. El establecimiento de mecanismos de control interno debe hacer posible incluir la administración de riesgos en el proceso de auditoría. Esto refuerza la función administrativa de la UGEL y también fortalece la eficiencia (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005).

El trabajo de administración de los asuntos generales y archivos de la UGEL cubre siete áreas principales. Ellas incluyen adquisición, activos, documentos, archivos, asuntos varios, gastos y bibliotecología.

Los principales cambios en los métodos administrativos deben incluir los siguientes aspectos:

**-Adquisición:** Las actividades de adquisición de la UGEL se realizan de acuerdo con los reglamentos gubernamentales del caso.

**-Procesamiento de documentos:** Se debe instituir la computarización para el manejo de todos los documentos, reduciendo el tiempo de entrega de los mismos, ahorrando en gastos, elevando la efectividad del trabajo y acortando el tiempo de tramitación. En necesario dar inició a la transmisión electrónica de documentos para reemplazar el uso tradicional de la gestión y para transmitir los documentos no confidenciales a disposición de todo ciudadano involucrado a la UGEL. (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005)

**-Administración de la Caja:** Esta debe ser transparente y de conocimiento general de todos los vinculados directa e indirectamente a la UGEL

**-Administración de archivos:** Los archivos con frecuencia documentan las obras terminadas y constituyen una base de conocimientos que debe ser transmitida a otros. Un sistema de administración de archivos es un instrumento importante para el desarrollo de las actividades. (Comité de Cooperación Técnica Internacional, 2005)

### **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1.- Resultado de la investigación:**

#### **Levenda:**

- A Nada**
- B) Poco**
- C) Regular**
- D) Aceptablemente**
- E) Completamente**

**Tabla 1**

**Percepción de los objetivos institucionales por parte de los miembros de la UGEL**

| Percepción de los objetivos  | Ítems |      |    |      |    |      |    |      |    |      | Total |     |
|--|-------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|  | A     |      | B  |      | C  |      | D  |      | E  |      |       |     |
|  | Nº    | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº    | %   |
| Los objetivos orientan las acciones  | 22    | 55.0 | 6  | 15.0 | 4  | 10.0 | 5  | 12.5 | 3  | 7.5  | 40    | 100 |
| Los objetivos están bien definidos, son claros y alcanzables   | 26    | 65.0 | 8  | 20.0 | 3  | 7.5  | 3  | 7.5  | 0  | 0.0  | 40    | 100 |
| Los objetivos establecidos cubren a todas las instituciones educativas de su jurisdicción              | 24    | 60.0 | 4  | 10.0 | 2  | 5.0  | 10 | 25.0 | 0  | 0.0  | 40    | 100 |
| Los objetivos son comprensibles y accesibles para los docentes de todas las instituciones educativas   | 23    | 57.5 | 5  | 12.5 | 2  | 5.0  | 6  | 15.0 | 4  | 10.0 | 40    | 100 |
| Los procedimientos utilizados en la definición de los objetivos han sido participativos, colaborativos | 29    | 72.5 | 3  | 7.5  | 2  | 5.0  | 1  | 2.5  | 5  | 12.5 | 40    | 100 |
| Los objetivos trazados están generando cambios en la gestión de la UGEL                                | 18    | 45.0 | 6  | 15.0 | 2  | 5.0  | 10 | 25.0 | 4  | 10.0 | 40    | 100 |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la UGEL Bagua, el 10 de noviembre del 2018, Elicia Vásquez; Segundo Maldonado

## Interpretación

Los objetivos claramente definidos, contribuyen a mejorar la calidad de gestión de cualquier sistema u organización. Sin embargo, en la UGEL-Bagua esto pasa por algunos problemas, por un lado, el 65% de los encuestados manifiestan que los objetivos no están claramente definidos. La mayoría de observaciones que se hizo a las áreas respectivas corroboran en un 60% que los objetivos no orientan adecuadamente las acciones. Por un lado, el objetivo no es compartido por todos (las acciones son dispares, los trabajos se duplican, las funciones se mezclan, se llega a contradicciones). Por otro lado, los objetivos no cubren con la misma efectividad a las instituciones educativas. No hay un seguimiento adecuado de los logros y falencias al interior de las instituciones educativas. Al contrario la mayoría de docentes considera que los objetivos de la institución educativa son distintos a los de la UGEL, sienten que esta institución los abandona en la lucha por la mejora de la calidad educativa. Otra de las falencias que se identifica es que el 72% de los encuestados asume que los objetivos no son trabajados de manera coordinada, concertada, estas se tejen al interior de las oficinas y de acuerdo a lo que considera el jefe de área o el director. Sobre ello se impone las acciones (lo cual genera mucha desconfianza de los



directores escolares y de los docentes). De ahí que se observe cierta actitud negativa, pesimista en los en los mismos trabajadores de la UGEL. La mayoría de los observados están disformes con las actividades que realizan y consideran que no hay cambios significativos.

**Tabla 2 Estrategias de gestión de la UGEL**

| Estrategias de gestión   | Ítems |      |    |      |    |      |    |      |    |      | Total |     |
|--|-------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|  | A     |      | B  |      | C  |      | D  |      | E  |      |       |     |
|  | Nº    | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº    | %   |
| Las estrategias de cambio se aplican a la mejora de todas las áreas de la UGEL   | 14    | 35.0 | 6  | 15.0 | 11 | 27.5 | 5  | 12.5 | 4  | 10.0 | 40    | 100 |
| La UGEL ha logrado una posición competitiva de acuerdo con su naturaleza, objeto, número de empleados, sector de actividad y servicios | 26    | 65.0 | 8  | 20.0 | 3  | 7.5  | 3  | 7.5  | 0  | 0.0  | 40    | 100 |
| Ha desarrollado la UGEL una ventaja competitiva de liderazgo   | 24    | 60.0 | 4  | 10.0 | 2  | 5.0  | 10 | 25.0 | 0  | 0.0  | 40    | 100 |
| La UGEL ha mejorado sus servicios  | 23    | 57.5 | 5  | 12.5 | 2  | 5.0  | 6  | 15.0 | 4  | 10.0 | 40    | 100 |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la UGEL Bagua, el 10 de noviembre del 2018, Elicia Vásquez; Segundo Maldonado

## Interpretación

Las estrategias son importantes para lograr los objetivos. Las estrategias son las herramientas necesarias que impulsan las acciones hacia el fin. Una estrategia adecuada genera cambios en la gestión administrativa de cualquier institución u organización social. Sin embargo no todas las instituciones aplican estrategias para mejorar sus aspectos; en la UGEL – Bagua se ha identificado un conjunto de problemas o limitaciones con respecto a ello. Por un lado, las estrategias que aplican al cambio no son adecuadas y a menudo no incluyen a todas las áreas. Según los observados, hay órganos o jurisdicciones al interior de la UGEL en la que no se implementa ningún tipo de estrategia desde hace muchos años atrás. Se ha tenido algunas buenas intenciones en ciertas áreas, pero no ha dado resultados, lo cual demuestra que no se está estableciendo las estrategias pertinentes para cada situación. La ausencia de una adecuada estrategia limita a la UGEL en su posicionamiento competitivo como institución social. La mayoría de los observados, considera que la UGEL es una institución burocrática más, no hay forma de salir de la rutina, las acciones son las mismas, el trabajo es lo de siempre, las metas son las mismas. La naturaleza de la gestión administrativa es la misma, no hay cambios más que en la rotación del personal; pero no se hace nada por desarrollar una competitividad profesional, tecnológica y con calidad de servicios. Se observa también deficiencias en el liderazgo para organizar y ejecutar acciones coherentes, comunes a todas las áreas e incluyentes de todas las instituciones educativas. El líder o directivo es muy blando en algunos casos y demasiado cerrado a otros casos. El liderazgo se ejerce de modo vertical, pero no hay horizontalidad y comunicación a la hora de tomar acuerdos y asumir acciones. Esto conlleva a que los docentes de diversas instituciones presenten quejas a las áreas respectivas. Las quejas se basan mayormente en el sistema burocrático y en la lentitud de la gestión.

**Tabla 3 Organización de la estructura orgánica de la Gestión**

| Estructura orgánica  | Ítems |      |    |      |    |      |    |      |    |     | Total |     |
|--|-------|------|----|------|----|------|----|------|----|-----|-------|-----|
|  | A     |      | B  |      | C  |      | D  |      | E  |     |       |     |
|  | Nº    | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %   | Nº    | %   |
| Existe un nivel de congruencia entre la estructura formal y la que opera | 10    | 25.0 | 7  | 17.5 | 13 | 32.5 | 9  | 22.5 | 1  | 2.5 | 40    | 100 |

|  |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |    |     |
|--|----|------|----|------|----|------|----|------|---|-----|----|-----|
| Tiene un alto grado de funcionalidad   | 12 | 30.0 | 8  | 20.0 | 10 | 25.0 | 10 | 25.0 | 0 | 0.0 | 40 | 100 |
| El número de unidades y puestos en la UGEL es acorde a las cargas de trabajo | 9  | 22.5 | 9  | 22.5 | 10 | 25.0 | 12 | 30.0 | 0 | 0.0 | 40 | 100 |
| Se tiene un adecuado manejo de la autoridad y responsabilidad                | 7  | 17.5 | 11 | 27.5 | 11 | 27.5 | 10 | 25.0 | 1 | 2.5 | 40 | 100 |
| El nivel de coordinación que existe entre áreas es óptimo                    | 18 | 45.0 | 10 | 25.0 | 10 | 25.0 | 2  | 5.0  | 0 | 0.0 | 40 | 100 |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la UGEL Bagua, el 10 de noviembre del 2018, Elicia Vásquez; Segundo Maldonado

## Interpretación

En la gestión, la estructura orgánica es la distribución y combinación de las distintas actividades con vistas a asegurar el desarrollo de los objetivos que le han sido atribuidos y tratando de garantizar una dirección. No obstante, en la UGEL-Bagua, el problema aunque con menor frecuencia se presenta de diversos modos. Por un lado, existe poca congruencia entre la estructura formal y la que opera, vale decir que, en la documentación, en las metas, en la visión se dice un sinnúmero de cosas, se enumeran acciones, se establecen lineamientos, pero estas no se cumplen. La mayoría de cosas que se realiza no encaja con lo que dice el catálogo. Uno de ellos es el cumplimiento de las acciones de atención a los problemas de los docentes. En los documentos de gestión se establecen parámetros, días y horarios de atención, pero estos son extendidos demasiado. El docente se queja constantemente de ello. La UGEL tiene un bajo nivel de funcionalidad, según la percepción de los mismos trabajadores. Afirman que no existen posibilidades de hacer las cosas mejor por la ausencia de capacitación en áreas concretas, con ejemplos concretos. La mayoría de capacitaciones es simplemente de orden teórica o basada en la filosofía del “deber ser”. Los trabajadores de la UGEL dicen: “a nosotros en las capacitaciones nos expresan así deben hacerlo, este camino debe ser, esto se debe aplicar, lo de acá da buenos resultados; pero nunca nos dicen como se hace para lograr ello, no lo hacen, ellos dicen para hacerlo nosotros”. Por otro lado, suman ello a estas características, el limitado tiempo que disponen, los múltiples compromisos que les hacen asumir y la ausencia de una definición clara de tareas. Hay muchas tareas que se duplican (el uno lo hace, el otro también). El número de unidades si es el adecuado, pero las funciones no son adecuadas.

Todo ello es generado por la limitada coordinación entre las áreas correspondientes. La mayoría de trabajadores de la UGEL desde el directivo hasta el último funcionario, en la mayoría de casos solo llega a cumplir con la rutina, pero no coordinan las acciones del día a día. Llegan con un poco de tardanza al trabajo y minutos antes de la hora de salida están atención al horario, ni bien llega la hora ya están saliendo, no disponen de tiempos extras para coordinar, conversar o trazar tareas comunes.

**Tabla 4**

**Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica de la Gestión**

| Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica                                       | Ítems |      |    |      |    |      |    |      |    |      | Total |     |
|---|-------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|   | A     |      | B  |      | C  |      | D  |      | E  |      |       |     |
|   | Nº    | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº    | %   |
| El costo actual de la estructura (general y por área) es la adecuada                          | 11    | 27.5 | 8  | 20.0 | 6  | 15.0 | 13 | 32.5 | 2  | 5.0  | 40    | 100 |
| Es adecuada la distribución en mandos superiores, mandos medios, nivel operativo y honorarios | 12    | 30.0 | 8  | 20.0 | 5  | 12.5 | 12 | 30.0 | 3  | 7.5  | 40    | 100 |
| El monto asignado a áreas sustantivas y adjetivas es óptima                                   | 14    | 35.0 | 4  | 10.0 | 10 | 25.0 | 10 | 25.0 | 2  | 5.0  | 40    | 100 |
| El costo de los servicios relacionados con las planillas de personal es adecuada              | 16    | 40.0 | 6  | 15.0 | 5  | 12.5 | 8  | 20.0 | 5  | 12.5 | 40    | 100 |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la UGEL Bagua, el 10 de noviembre del 2018, Elicia Vásquez; Segundo Maldonado

**Interpretación**

Los recursos asignados a la estructura orgánica de una gestión son vitales, de ella depende toda la maquinaria de acciones. En ella encontramos las actividades de operación, ejecución y organización. Los recursos parece no preocupar mucho a los miembros de la UGEL-Bagua, en la mayoría de los casos se observa que los recursos asignados de modo general es pertinente, es decir alcanza para movilizar las actividades programadas. Los honorarios, según la estructura jerárquica son óptima. No hay quejas de ese lado. El problema aparece en cuanto a la operación central de la UGEL, calidad de servicios. La mayoría es consiente que el servicio no es adecuado, entre sus explicaciones encontramos que le culpan al limitado presupuesto en actividades de capacitación de calidad, ausencia de tecnologías de última generación. Se observa, cuando se les consulta por separado que entre ellos consideran que hay áreas que no merecen ser pagados mucho más que otros, en las planillas.

**Tabla 5**  
**Normas y políticas administrativas de la Gestión**

| Normas y políticas administrativas                                 | Ítems |      |    |      |    |      |    |      |    |     | Total |     |
|--|-------|------|----|------|----|------|----|------|----|-----|-------|-----|
|  | A     |      | B  |      | C  |      | D  |      | E  |     |       |     |
|  | Nº    | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %    | Nº | %   | Nº    | %   |
| Las líneas de acción emitidas están generando cambios sustanciales | 18    | 45.0 | 6  | 15.0 | 6  | 15.0 | 7  | 17.5 | 3  | 7.5 | 40    | 100 |
| Se cumple adecuadamente las funciones y horarios                   | 17    | 42.5 | 8  | 20.0 | 11 | 27.5 | 3  | 7.5  | 1  | 2.5 | 40    | 100 |
| se cumple con los plazos establecidos en la gestión de documentos  | 24    | 60.0 | 6  | 15.0 | 5  | 12.5 | 5  | 12.5 | 0  | 0.0 | 40    | 100 |
| Los requerimientos formulados por áreas son oportunos y adecuados  | 6     | 15.0 | 5  | 12.5 | 12 | 30.0 | 14 | 35.0 | 3  | 7.5 | 40    | 100 |

**Fuente: Encuesta aplicada el 10 de noviembre del 2017, Elicia Vásquez; Segundo Maldonado**

## **Interpretación**

Las normas y políticas son el eje central de toda institución u organización. Estas dirigen adecuadamente las actividades. Las normas y políticas son las que permiten decir a cada individuo como debe manejarse al interior de sus áreas para lograr cada uno de los objetivos establecidos. En la UGEL-Bagua se observa fuertes deficiencias. Por un lado las líneas de acción no generan ningún tipo de cambio debido a que estas líneas andan desalineadas unas de otras. Las líneas de acción no son cumplidas de modo adecuado por los miembros de la UGEL. Por un lado, cada uno trata de hacer las cosas a como dé lugar. El jefe de área dicta una cosa, el director dicta otra y los funcionarios desarrollan una totalmente distinta. Todo ello también como consecuencia del incumplimiento de las funciones.

La mayoría de los observados no cumple adecuadamente las actividades que se le encarga. La mayoría de funcionarios, asiste con puntualidad; pero estando en oficinas pierden el tiempo en el chat, en las conversaciones cotidianas, en observar algunos documentos o en hablar por celular. La mayoría de los observados pasa mayor tiempo desconectado de la meta real y deja las actividades para el final, cuando se les pide resultados, recién empiezan a ejecutar acciones, es por ello que no se logra muchas cosas. Al dejar estas cosas para el fin del día, fin de semana o fin de mes se prolonga los plazos establecidos en la gestión de documentos. Estos muchas veces están guardados en los archivadores, en las mesas, en los cajones e incluso se pierde. La incomodidad de los usuarios, especialmente docentes es muy elevada. No hay razones para no cumplir adecuadamente sus funciones, en tanto los requerimientos, la mayoría lo hace de modo oportuno, tienen los materiales, los medios, pero no cumplen las metas porque no respetan las normas y políticas.

### **3.2.- Propuesta de la investigación.**

#### **MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ARTHUR ZIMMERMANN, PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DE LA UGEL N° 303 BAGUA – AMAZONAS – 2015.**

##### **a.-Presentación**

El presente trabajo pretende contribuir a la mejora de la gestión administrativa del personal para lo cual se concibe a las organizaciones como sistemas dinámicos abiertos que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, que toman recursos del medio ambiente y aportan productos al exterior. Por otra parte, es importante mencionar también el impulso hacia al cambio que debe haber en una organización, considerando que no hay cambio sin voluntad personal. Zimmermann dice que la apertura hacia una nueva visión, nuevos modelos de organización o un diagnostico puntual pueden siempre alimentar el impulso inicial y vital de un grupo de personas que quieren un cambio organizacional a fondo y están dispuestas a romper con el estado actual. En base a estas premisas conceptuales es que planteamos el desarrollo del presente trabajo de investigación que se plantea como finalidad mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL-Bagua de la región Amazonas.

##### **b.-Fundamentación.**

Según Arthur Zimmermann (2000) todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie -ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente- puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. Zimmermann (2000) dice que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Las organizaciones son organismos vivos, a los que dan forma sus miembros. En base de su experiencia,

ellos producen y replican teorías locales de su organización que incluyen conceptos de la dirección y de las relaciones de trabajo, del sentido que atribuyen al trabajo y de la calidad del producto. Algunas personas tienen una idea más clara y explícita al respecto, otras una idea más bien intuitiva de lo que funciona bien o mal en una organización. Por eso, no sirve para nada cuando se inicia el proceso de reflexión con una definición fija e impuesta desde fuera. Arthur Zimmermann (2000) manifiesta que hay una gama amplia de posibilidades para construir un modelo organizacional. Desde su punto de vista, trabajando con un grupo de personas, dice que se puede iniciar con la tarea de que cada uno de los participantes haga un simple dibujo de la organización en forma de un animal (o de una planta) con algunos aspectos importantes de su entorno. Después de presentar los dibujos, los participantes analizarán las características que saltan a la vista que tratarán con la variedad de los objetivos, las funciones claves del sistema, las influencias del entorno o de las diferentes interpretaciones de la historia de la organización. De esa manera son los mismos participantes los que construyen paulatinamente un modelo de su organización en base de su propia experiencia.

Zimmermann (2000) dice, que una organización es una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para negociar y alcanzar un conjunto de metas (comunes y opuestas): a.-Los objetivos personales: p. ej. Son: ganarse la vida, encontrar sentido en el trabajo, ascender, buscar poder, frenar cualquier cambio, vencer a un competidor, realizar una ventaja personal. b.-Los objetivos organizacionales internos: p. ej. Juntar a los miembros de un departamento, definir las reglas de comunicación para negociar los objetivos, bajar los costos internos e incrementar la utilidad c.-Los objetivos organizacionales externos: p. ej. Mejorar los servicios a los clientes, cooperar con otras organizaciones, aprender de los cambios en el entorno, tener una buena imagen.

### **c.-Objetivo**

**General:** Proponer un modelo de desarrollo integral basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann, para mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 Bagua - Amazonas **Específicos.**



- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de conocer las características de la gestión administrativa del personal de la UGEL-Bagua
- Contribuir por medio de la estabilidad, a la integración del personal de la organización de la UGEL-Bagua
- Contribuir a la adaptación de la organización con su contexto a través de los aspectos como: Ser un sistema abierto, delimitable hacia fuera, orientarse al rendimiento y un fin determinado, orientada a la supervivencia
- Contribuir a la eficiencia de los servicios prestados por la UGEL-Bagua, con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas.
- Contribuir a que el sistema integral actúe en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen

#### **d.-Plan de intervención del modelo organizacional**

Zimmermann (2000) dice, que una organización es una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para negociar y alcanzar un conjunto de metas (comunes y opuestas). Arthur Zimmermann (2000) manifiesta que hay una gama amplia de posibilidades para construir un modelo organizacional. Desde su punto de vista, trabajando con un grupo de personas, dice:

- a.**-Que se puede iniciar con la tarea de que cada uno de los participantes haga un simple dibujo de la organización en forma de un animal (o de una planta) con algunos aspectos importantes de su entorno.
- b.**-Después de presentar los dibujos, los participantes analizarán las características que saltan a la vista que tratarán con la variedad de los objetivos, las funciones claves del sistema, las influencias del entorno o de las diferentes interpretaciones de la historia de la organización.
- c.**-De esta manera son los mismos participantes los que construyen paulatinamente un modelo de su organización en base de su propia experiencia.

#### **e.-Objetivos del modelo de desarrollo integral**

A causa de la negociación constante y dinámica de los objetivos, las organizaciones (y sus partes) pasan a velocidad diferente diversas fases de vida: Desde su nacimiento y fundación formal, hacia su consolidación e institucionalización y -en muchos casos- hacia su disolución. Frecuentemente, la reconstrucción de esa historia organizacional y la discusión de sus fases de desarrollo constituyen una herramienta apropiada para elaborar un modelo organizacional que comprende la experiencia de los miembros de la organización y facilita especular sobre su futuro camino.

| <b>Objetivos personales</b>  | <b>Objetivos organizacionales internos</b>   | <b>Objetivos organizacionales externos</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganarse la vida,</li> <li>-Encontrar sentido en el trabajo,</li> <li>-Ascender,</li> <li>-Buscar poder,</li> <li>-Frenar cualquier cambio,</li> <li>-Vencer a un competidor,</li> <li>-Realizar una ventaja personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Juntar a los miembros de un departamento,</li> <li>-Definir las reglas de comunicación para negociar los objetivos,</li> <li>-Bajar los costos internos e incrementar la calidad del servicio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar los servicios a los usuarios,</li> <li>-Cooperar con otras organizaciones,</li> <li>-Aprender de los cambios en el entorno,</li> <li>-Tener una buena imagen.</li> </ul> |

#### **f.-Ejes del modelo organizacional**

Abrir un espacio de reflexión de los actores sociales de la organización (UGEL Bagua) sobre la gestión administrativa del personal, para definir los campos de un análisis organizacional más profundo a fin de poder estructurar la construcción de un propio modelo organizacional en base de cuatro ejes:

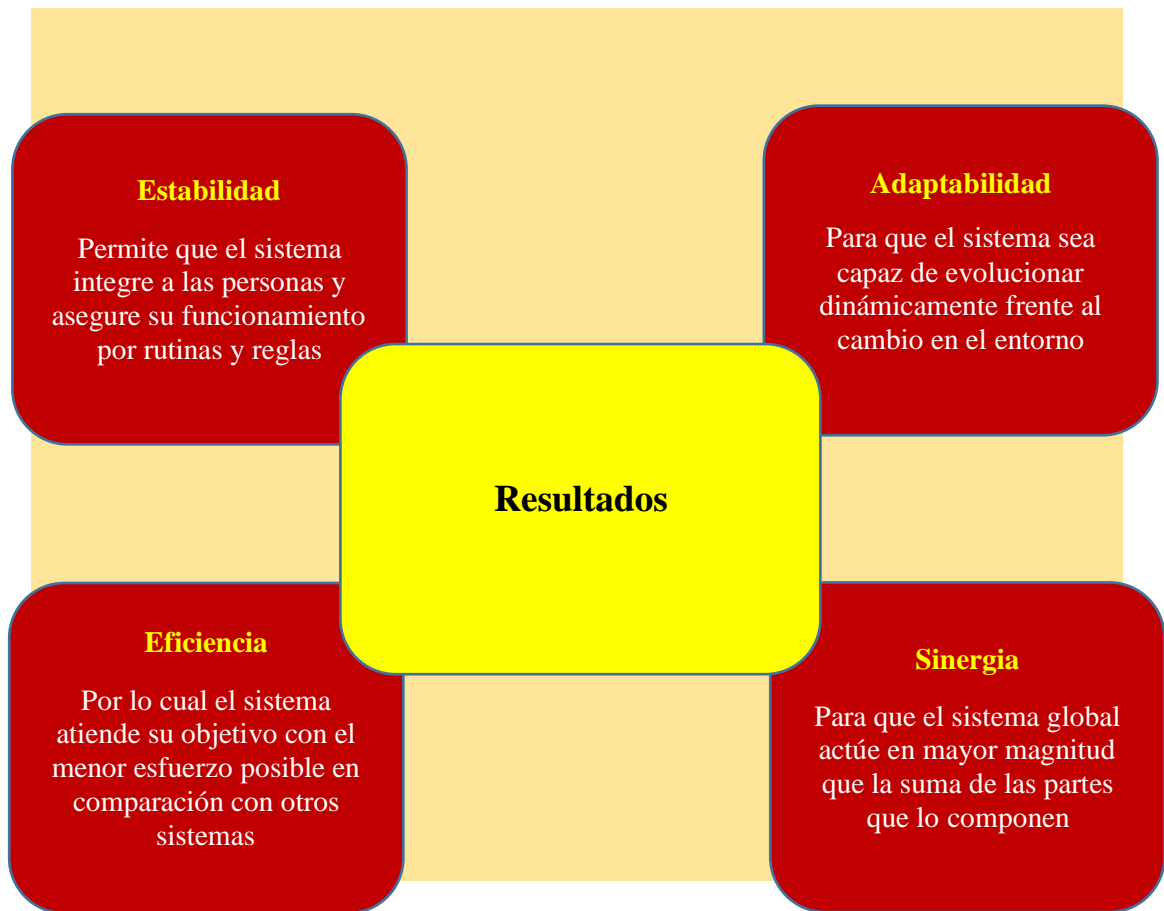
| <b>Eje: individual</b> | <b>Eje: relaciones interpersonales</b> | <b>Eje: estructura y procesos:</b> | <b>Eje: futuro</b> |
|------------------------|--|------------------------------------|--------------------|
|------------------------|--|------------------------------------|--------------------|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>La organización incluye personas: Docentes, administrativos, trabajadores de otros ámbitos, con capacidades y competencias, con más o menos poder, con objetivos personales y con la expectativa que su participación en la organización les ayude a alcanzar sus objetivos.</p> | <p>Una organización siempre define y establece relaciones: estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan con la finalidad de generar un valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de clientes.</p> | <p>Una organización siempre tiene una estructura y procesos o cadenas de servicios o producción. Las relaciones y los procesos de interacción pueden ser ordenados o descritos por medio de cierta clase de reglas explícitas y formales; al mismo tiempo este cauce de río está configurado por reglas implícitas e informales que producen las personas.</p> | <p>Una organización busca la supervivencia:</p> <p>-Las personas en la organización persiguen mantener la continuidad a través del tiempo.</p> <p>-Otra posibilidad para construir un modelo organizacional en base de la propia experiencia de sus miembros se enfoca en los resultados del desempeño concreto y actual.</p> <p>-Se pregunta: ¿Cómo representaría el aporte (+) / los obstáculos (-) a los resultados del desempeño en esta matriz?</p> |
|---|--|--|--|

#### **g.-Funciones clave del modelo de desarrollo integral**

En nuestro caso, son cuatro las funciones clave del sistema: ¿cuáles son las características que apoyan las siguientes cuatro funciones sistémicas?

#### **Funciones clave del modelo de desarrollo integral de Zimmermann**



**Fuente:** Arthur Zimmermann, 2000; Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas.

## **h.-Proceso metodológico del modelo de Zimmermann**

### **FASE I: Estabilidad**

Permite que el sistema integre a las personas que integran la organización (UGELBagua) y asegure su funcionamiento por rutinas y reglas, es decir bajo una organización del personal acorde con sus competencias y habilidades, supervisados bajo determinados aspectos propios de la calidad en el servicio educativo que se busca para con la comunidad.

### **FASE II: Adaptabilidad:**

Permite que el sistema sea capaz de evolucionar dinámica y contextualmente, para adaptarse al cambio se debe considerar los siguientes aspectos:

**i) -Ser un sistema abierto:** La UGEL Educación Bagua debe ser una organización ágil, innovadora, competitiva, y con vocación de servicio, que gestiona los bienes y servicios educativos, desde una gestión por resultados. La UGEL Bagua, desarrolla una educación integral, inclusiva, intercultural- bilingüe y de calidad, basada en la práctica de valores, forja estudiantes líderes, con elevada identidad cultural, conciencia ambiental y ciudadana.

**ii) -Delimitable hacia fuera:** Conectarse frontalmente con las demandas de los servicios educativos de la comunidad.

-Desarrollar actividades de práctica de asesoramiento y asistencia técnico-pedagógica a las entidades educativas de la región.

-Impulsar un eficiente trabajo pedagógico centrado en el aprendizaje.

**iii) Orientada al rendimiento y un fin determinado:** Mejoras en la gestión del Cambio organizacional y lograr un resultado satisfactorio y competitivo intra e extrainstitucionalmente.

-Impulsar una política de innovación, de investigación, de adecuación y diversificación de los currículos, a través de talleres de capacitación docente.

-Desarrollar programas de prevención y acciones educativas de carácter no formal vinculadas a la comunidad.

**iv) Una red de sub-sistemas:** Sociales (Personal administrativo y técnico calificado y con vocación de servicio) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna de la UGEL-Bagua, para ofertar servicios de calidad a la comunidad

**v) Orientada a la supervivencia:** Institucionalmente la UGEL-Bagua debe estar en consonancia con los cambios y demandas de su contexto, mantener vigente la calidad de sus servicios educativos prestados, practicar una gestión de innovación administrativa; concluir con el proceso de adecuación y diversificación de los

Programas Curriculares Básicos de los diferentes niveles y modalidades educativas a nivel de centro educativo y de aula; proporcionar una dinámica gestión administrativa en el apoyo y monitoreo que garantice la implantación y funcionamiento de los respectivos programas, a través de la implementación de ciertas estrategias de capacitación permanente en gestión integrada, sistémica.

### **FASE III: Eficiencia**

Esta fase permite que el sistema atienda su objetivo con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas. Para ello es importante el desarrollo de una gestión administrativa del personal de la UGEL-Bagua, conlleve a capacitarlo y sensibilizarlo a fin de promover una atención de calidad en los servicios administrativos y académicos, legales, psicosociales, de la UGEL-Bagua. al personal de la organización en diversos aspectos no sólo administrativos, legales, etc. Sino de desarrollo de las habilidades sociales; acciones que permitirían que la gestión desconcentre su responsabilidad, al contar con un personal calificado, actualizado y con vocación de servicio

### **FASE IV: Sinergia**

Contribuye a que el sistema integral amplíe su alcance, su cobertura de alcance en su atención institucional; actúe en mayor magnitud y en forma integral; más allá de la suma de las partes que conforman la institución.

## i.-Plan de intervención operativa

### TALLER 01

#### IDENTIFICANDO PROBLEMAS URGENTES PARA UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL

##### Objetivo específico:

- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de precisar los diversos problemas que aquejan el normal desarrollo institucional de la UGEL-Bagua
- Fomentar la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes, funcionarios y trabajadores en general a fin de que en conjunto compartir ideas y propuestas de solución los problemas institucionales.

| CONTENIDO   | ACTIVIDADES  | RECURSOS   | TIEMPO               |
|---|--|--|----------------------|
| <p>-Los participantes se reunirán por cada área de trabajo, en coordinación con un especialista</p> <p>-En trabajo en equipo, identificarán cada uno de los problemas que afecta a su área respectiva.</p> <p>- Los participantes son expuestos a diversas reflexiones. En primer lugar se les brinda una tarjeta, papelotes y plumón para anotar cada uno de los problemas que afectan a la gestión.</p> | <p>-Pedir a los participantes se formen en sub-grupos de 4 a 5 personas y aplicar la dinámica de mesa redonda, otra análoga</p> <p>-Solicitar a los grupos de participantes a examinar y discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas que tienen sobre la gestión administrativa del personal la UGEL-Bagua.</p> <p>-Desarrollar las conclusiones a las que llegó el equipo en relación al diagnóstico desarrollado, y a las propuestas elaboradas por el equipo.</p> <p>-Problemas generales</p> <p>-Problemas específicos por área</p> <p>-Problemas que necesitan un tratamiento urgente</p> <p>-Priorización de problemas</p> | <p>Humanos:<br/>Facilitador-participantes</p> <p>Materiales:<br/>Fotocopias del programa de relaciones interpersonales</p> | 8.00 am. a 12.00 am. |

|  |   |  |                          |
|--|---|--|--------------------------|
| 1.-La importancia de la participación, colaboración y consenso<br>2.-El desarrollo integral para las áreas específicas 3.- Lineamientos básicos para cada sector de la UGEL<br>4.-Acciones y prácticas para mejorar la gestión | Despedir la jornada con el diálogo inter-docentes, administrativos, funcionarios, respecto, a una evaluación sobre los logros alcanzados en el taller, precisando sus deficiencias, limitaciones y aportes. | Recursos humanos:<br>Facilitador-participantes | 12.00 am. a<br>13.00 pm. |
|--|---|--|--------------------------|



## **CONCLUSIONES**

-Se puede percibir que la administración de la Unidad de Gestión Educativa 303 de la provincia de Bagua, existen evidentes deficiencias en su gestión las mismas que se traducen en: Que cada uno hace lo que mejor le parece, se incumplen los horarios, los trabajos no tienen una meta bien clara, el mandato se hace de modo dictatorial, no hay coordinación de proyectos y actividades, escaso apoyo a las iniciativas personales. Por otro lado, el órgano de control a pesar de su existencia evalúa la parte externa pero no aplica la Gestión Administrativa, pues evidencia serios problemas en su estructura organizacional. La UGEL Bagua adolece de un buen liderazgo, existe una ausencia de un trabajo cooperativo entre los actores sociales de la UGEL.

-El modelo de desarrollo integral sustentado basado en la gestión del cambio organizacional de Arthur Zimmermann contribuye a mejorar la gestión administrativa del personal de la UGEL N° 303 - Amazonas

-La función clave de la estabilidad contribuye a la integración del personal de la organización de la UGEL-Bagua

-La función de la eficiencia contribuye a que los servicios prestados por la UGELBagua sean de calidad y con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas.

## **RECOMENDACIONES**

-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque constituye una herramienta esencial para la gestión y conducción administrativa del personal de la UGEL-Bagua

-El modelo desarrollado en el presente trabajo, lo consideramos importante, porque permite que los funcionarios, docentes, administrativos se integren en función del cambio y mejora institucional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson.
- Ancajima, L. (2016). La UGEL y sus problemas en Piura. Piura: UNP.
- Araujo, J. 2009; Participación comunitaria en la reforma educacional del Estado de Minas Gerais. Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas, 55-71.
- Barquero, A. (2004). Administración de Recursos Humanos. Costa Rica: UNED.
- Barraza, A., Acosta, M., & Ledesma, Z. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. Lima: X Congreso Nacional de Investigación educativa.
- Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Porlamar, Venezuela.
- Cambios organizacionales. (2016). Cambio organizacional. Obtenido de <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.pe/>
- Castaño, R. (2005). La Gestión Integral de Recursos Humanos. España: Universidad de Alcalá.
- Conde La Rosa, J. L., & Lafora Malasquez, M. A. (2014). La actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las Instituciones Educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el periodo 2014 Lima: Universidad César Vallejo.
- Cuatricasas, L. (2012). Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. Madrid
- Eguren, M., González, N., & Belaunde. (2007). ¿Lección para el maestro? Logros y limitaciones de los programas de capacitación docente en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- elcomercio.pe. (7 de marzo de 2014). Los tres problemas que existen en el sector educación del Perú. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tres-problemas-que-existensector-educacion-peru-noticia-1714189>
- EURYDICE. (2013). Cifras clave de la Educación. Francia: Comisión Europea.
- GIZ, G. (2015). Gestión de la Cooperación en la Práctica. Alemania: Springer Gabler.

- Gómez, R., & Camizón, C. (2012). Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación. Athenea.
- Hernández, S. (2013). Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. México: McGraw-Hill.
- Mc Allister, S. (1993). La participación de los padres y su relación con los logros de los niños. CIDE.
- Millan, C., Córdova, S., & Ávila, L. (2009). Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- MINEDU. (2011). Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Lima: UNESCO.
- Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009 . Lima: UNMSM.Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación.
- Montenegro Aldana, I. (2007). Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Moreno, C. (2014). Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navareño, P. (2007). La Gestión Educativa, desde los centros escolares en España. España.
- Navarro, J. C. (2014). La capacitación docente: Qué funciona y qué no. Innovaciones y tendencias en América Latina. Chile: Educar.
- Ocaña, J. (2013). Gestión de proyectos con mapas mentales. Alicante,España: Club Universitario.
- OCDE. (2015). Gestión de recursos humanos para la innovación en el gobierno. París: OCDE.
- Ogalla, F. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica. España: Díaz de Santos.
- Organización Internacional del Trabajo. (1998). El desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto . Ginebra: OIT.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: ECOE.
- Putnam, R. (1994). Para hacer que la democracia funcione. Venezuela: Galac.
- Quichca, G. O. (2012). Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huaman. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Recio, Á. (2013). Estrategias de acompañamiento para el mejoramiento de los programas de formación para el ejercicio de la docencia que desarrollan las instituciones de educación superior y escuelas normales superiores oficiales. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- Rodriguez, J. (1991). Técnicas de modificación de conducta: aplicaciones a la psicopatología especial. España: Universidad de Sevilla.
- Rodríguez, M. (1998). Comunicación y superación personal. México: Manual Moderno.
- Rojas, P. (2009). Juegos cooperativos para el Kin-Ball. España: WANCEULEN.
- Rojas, R. (2002). Investigación social: teoría y praxis. México: Plaza y vea.
- Rojas, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdéz.
- Salazar, M. (2010). Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha. Quito – Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sánchez, J. (2001). La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio. México: Plaza y Valdéz.
- Silva, A. (2007). Tomás Moro: un hombre para todas las horas. España: Marcial Pons.
- Soler, E. (2006). Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva. Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Soria, V. (2011). Metodología de la investigación y práctica clínica basada en la evidencia . Murcia, España: Hospital General Universitario Morales Meseguer. Servicio Murciano de Salud.
- Suárez Córdova, L. A., & Talavera Sánchez, R. R. (2015). La gestión administrativa y la calidad de servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014 . Lima: Universidad César Vallejo.
- Tamariz Luna, J. E. ( 2013). Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional. Lima: Pontificia Universidad Católica del Pe.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Thompson, I. (05 de junio de 2016). ¿Qué es administración? Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Tisnado, J. (2013). Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Tomiooka Suzuki, M. A., Quijano Urbina, A. M., & Canavesi, M. (2014). Gestión de sistemas educativos con calidad. Lima.
- Umaña Saldaña, J. L., & Noé Hernández, E. I. (2018). Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas, Sede Pueblo Libre, Perú. Lima: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores.

- Vaillant, D. (2014). Construcción de la profesión docente en América Latina. Chile: PREAL.
- Valdés, Á., & Urías, M. (2011). Creencias de padres y madres acerca de la participación en la educación de sus hijos. Perfiles educativos .
- Valdéz, A., & Urías, M. (2011). Creencias de padres y madres acerca de la participación en la educación de sus hijos. México: Ciudad Universitaria, Coyoacán, México.
- Valdivia Rodríguez, M. (4 de marzo de 2014). La gaceta de educación y pedagogía. Obtenido de La formación del vocabulario visual:  
<https://gacetadeeducacion.wordpress.com/2014/03/04/recursos-3-la-formacion-delvocabulario-visual/>
- Valero García, M. (1989). La escuela que yo quiero. Buenos Aires.
- Vargas, D. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Lima: PUCP, Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.
- Vasquez, A. (26 de mayo de 2013). La teoría de la conectividad. Obtenido de <http://stellae.usc.es/red/blog/view/35730/la-teora-de-la-conectividadcreatividad-einnovacin-en-un-mundo-complejo-gsiemens>
- Vásquez, J. (3 de junio de 2016). Organización. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- Veira, J. (2010). La evolucion de los valores sociales en Galicia. Coruña, España: Netbiblo.
- Velasco, R. (2010). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la planta docente en una escuela de nivel medio superior. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Velásquez Sagua, N. (2004). Participación de la familia aimara en el proceso de enseñanza aprendizaje escolar del niño en la escuela 70302 Canahuayto, Zepita-Perú. Cochabamba, Bolivia: Tesis presentada a la Universidad Mayor de San Simón.
- Vera, C. (2012). Ambiente software para apoyar el aprendizaje. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Vilasmil, X. (12 de junio de 2016). Proceso administrativo. Obtenido de <http://gestionadministrativaugma2013.blogspot.pe/>
- Winkler, D. (1997). Descentralización de la Educación: participación en el manejo de las escuelas al nivel local. Wshington.
- www.oph.fi. (30 de marzo de 2016). Sistema educativo de Filandia. Obtenido de [http://www.oph.fi/download/124281\\_sistema\\_educativo\\_de\\_finlandia.pdf](http://www.oph.fi/download/124281_sistema_educativo_de_finlandia.pdf)
- Zimmermann, A. (2000). Gestión de Cambio Organizacional: Caminos y herramientas. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

**ANEXO 01:**



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”- LAMBAYEQUE  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL  
DOCENTE DE LA UGEL N° 303 BAGUA - AMAZONAS**

**CUESTIONARIO**

**Instrucciones:**

- 1.-No necesita escribir su nombre.
- 2.-Por favor lea bien cada pregunta y sus diferentes alternativas correspondientes a una escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.
- 3.-Una vez seleccionada la respuesta, marque con un aspa (X) en el espacio señalado para ello (sólo una opción)
- 4.-El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

**Levenda:**

- A Nada**
- B) Poco**
- C) Regular**
- D) Aceptablemente**
- E) Completamente**

**Percepción de los objetivos institucionales por parte de los miembros de la UGEL**

| Percepción de los objetivos  | Ítems |   |    |   |    |   |    |   |    |   | Total |   |
|--|-------|---|----|---|----|---|----|---|----|---|-------|---|
|  | A     |   | B  |   | C  |   | D  |   | E  |   |       |   |
|  | N°    | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N°    | % |
| Los objetivos orientan las acciones  |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Los objetivos están bien definidos, son claros y alcanzables   |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Los objetivos establecidos cubren a todas las instituciones educativas de su jurisdicción  |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Los objetivos son comprensibles y accesibles para los docentes de todas las instituciones educativas                                   |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Los procedimientos utilizados en la definición de los objetivos han sido participativos, colaborativos                                 |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Los objetivos trazados están generando cambios en la gestión de la UGEL  |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Estrategias de gestión de la UGEL  |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Estrategias de gestión   | Ítems |   |    |   |    |   |    |   |    |   | Total |   |
|  | A     |   | B  |   | C  |   | D  |   | E  |   |       |   |
|  | N°    | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N°    | % |
| Las estrategias de cambio se aplican a la mejora de todas las áreas de la UGEL   |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| La UGEL ha logrado una posición competitiva de acuerdo con su naturaleza, objeto, número de empleados, sector de actividad y servicios |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| Ha desarrollado la UGEL una ventaja competitiva de liderazgo   |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |
| La UGEL ha mejorado sus servicios  |       |   |    |   |    |   |    |   |    |   |       |   |



**1. Estructura  
Gestión**

| Estructura orgánica   | Ítems                              |   |    |   |    |   |    |   |    |    | Total |    |   |
|---|------------------------------------|---|----|---|----|---|----|---|----|----|-------|----|---|
|   | A                                  |   | B  |   | C  |   | D  |   | E  |    |       |    |   |
|   | Nº                                 | % | Nº | % | Nº | % | Nº |   | %  | Nº | %     | Nº | % |
| Existe un nivel de congruencia entre la estructura formal y la que opera                      |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Tiene un alto grado de funcionalidad  |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| El número de unidades y puestos en la UGEL es acorde a las cargas de trabajo                  |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Se tiene un adecuado manejo de la autoridad y responsabilidad                                 |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| El nivel de coordinación que existe entre áreas es óptimo                                     | s<br>ruct<br>ira or;<br>a de la Ge |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Recursos presupu<br>asignado<br>ción  |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica                                       | Ítems                              |   |    |   |    |   |    |   |    |    | Total |    |   |
|   | A                                  |   | B  |   | C  |   | D  |   | E  |    |       |    |   |
|   | Nº                                 | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | %  | Nº    | %  |   |
| El costo actual de la estructura (general y por área) es la adecuada                          |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Es adecuada la distribución en mandos superiores, mandos medios, nivel operativo y honorarios |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| El monto asignado a áreas sustantivas y adjetivas es óptima                                   |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| El costo de los servicios relacionados con las planillas de personal es adecuada              |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| dmini   |                                    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |       |    |   |
| Normas y políticas administrativas  | Ítems                              |   |    |   |    |   |    |   |    |    | Total |    |   |
|   | A                                  |   | B  |   | C  |   | D  |   | E  |    |       |    |   |
|   | Nº                                 | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | %  | Nº    | %  |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Las líneas de acción emitidas están generando cambios sustanciales |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Se cumple adecuadamente las funciones y horarios                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| se cumple con los plazos establecidos en la gestión de documentos  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Los requerimientos formulados por áreas son oportunos y adecuados  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |