

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

El trabajo docente y administrativo para el desarrollo

de la gestión en la UGEL Pasco

Para optar el grado académico de maestro en:

Gestión Empresarial

Autor: Marden Ricardo FERRUZO FERNANDEZ

Asesor: Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA

Cerro de Pasco - Perú - 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

El trabajo docente y administrativo para el desarrollo

de la gestión en la UGEL Pasco

sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José GUERRERO FEBRES
PRESIDENTE

Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY
MIEMBRO

Mg. Alfredo PAITA PANEZ
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a:

A toda mi familia, quienes me inculcaron a la superación y sacrificio para lograr el fin anhelado.

A los docentes de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por sus enseñanzas y consejos oportunos.

A mi esposa por su apoyo incondicional.

RECONOCIMIENTO

Agradezco en forma especial a mis profesores, compañeros y amigos de la Escuela de Posgrado Maestría en gestión empresarial de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por apoyarme en forma académica, con sus críticas y sugerencias en los diferentes trabajos académicos realizados en el transcurso de la maestría

RESUMEN

Es nuestro propósito en la presente investigación encontrar respuesta al problema: ¿Cómo incide el trabajo docente y administrativo en el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco?

Teniendo en cuenta, el problema general de la presente investigación, hemos visto necesaria desarrollar aspectos teóricos, metodológicos y prácticos para poder encontrar respuesta frente a esta realidad problemática.

En primer lugar, ha sido necesaria encontrar y definir, conceptos teóricos sobre las variables expuestas en la presente investigación, a través de las cuales reforzaremos e investigaremos en todo el marco teórico que circunscribe el estudio.

Posteriormente, hemos ubicado el problema de investigación, su formulación e importancia, así como las limitaciones que hubiese, determinado lo que vamos a resolver y desarrollar.

Encontradas las dos primeras etapas de la investigación, procederemos a describir la metodología que vamos a utilizar, los objetivos que hay que alcanzar y las hipótesis que hay que evaluar durante el desarrollo del siguiente capítulo.

En la labor de campo vamos a exponer los resultados sobre instrumentos utilizados en la investigación, enfocados directamente a responder las interrogantes o problemas de investigación, determinar el alcance de los objetivos y la verificación de las hipótesis propuestas.

Últimamente a manera de alcances y resultados hemos estructurado las conclusiones sobre los aspectos desarrollados durante el estudio.

Palabras Clave: Trabajo docente, trabajo administrativo para el desarrollo de la UGEL Pasco.

ABSTRACT

It is our purpose in the present investigation to find an answer to the problem: How does the teaching and administrative work affect the development of management in the UGEL Pasco?

Taking into account the general problem of this research, we have seen the need to develop theoretical, methodological and practical aspects in order to find an answer to this problematic reality.

In the first place, it has been necessary to find and define theoretical concepts about the variables exposed in this research, through which we will reinforce and investigate throughout the theoretical framework that circumscribes the study.

Subsequently, we have located the research problem, its formulation and importance, as well as the limitations that there were, determined what we are going to solve and develop.

Having found the first two stages of the investigation, we will proceed to describe the methodology that we are going to use, the objectives to be achieved and the hypotheses that must be evaluated during the development of the next chapter.

In the fieldwork we will present the results on instruments used in the research, focused directly to answer the questions or research problems, determine the scope of the objectives and the verification of the hypotheses proposed.

Lately, in terms of scope and results, we have structured the conclusions and recommendations on the aspects developed during the study.

Keywords: Teaching work, work for the development of UGEL PASCO

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación titulado: El trabajo docente y administrativo para el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco, ha sido dividido en cuatro capítulos; tratando:

El **Capítulo I** abarca todo lo concerniente al marco teórico donde se contó con material teórico especializado que respalda las variables de la investigación, el mismo que ha permitido dar un marco explicativo a base de conceptualización sobre el trabajo docente y administrativo y el desarrollo de la gestión educativa, finalizando con la definición de términos.

El **Capítulo II** está referido al planteamiento del problema que comprende la identificación, formulación, importancia y alcance del problema y finalmente las limitaciones de la investigación.

El **Capítulo III** se desarrolla la metodología donde se propusieron los objetivos, el sistema de hipótesis, el sistema de variables, el tipo y métodos de investigación utilizados, la explicación del diseño de investigación desarrollado y por último la descripción de la población y muestra.

El **Capítulo IV** se refiere fundamentalmente a los instrumentos y resultados de la investigación donde se esbozan los resultados de la encuesta y la entrevista aplicada para efectos de obtener información sobre el trabajo docente y administrativo para mejorar el desarrollo de la UGEL Pasco.

Como complemento de la tesis se presenta las referencias bibliográficas, matriz de consistencia y los cuestionarios de preguntas de la encuesta y entrevista aplicada.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	
INDICE	

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACION DEL PROBLEMA.....	11
1.2.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	15
1.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3.1.	Problema General.....	15
1.3.2.	Problemas específicos.....	15
1.4.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	16
1.4.1.	Objetivo general.....	16
1.4.2.	Objetivos específicos.....	16
1.5.	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1.	Importancia.....	16
1.5.2.	Alcances.....	16
1.6.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	18
2.2.	BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	19
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	76
2.2.1.	El trabajo docente y administrativo.....	19
2.2.2.	Desarrollo de la gestión.....	46
2.4.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	78
2.4.1.	Hipótesis general.....	78
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	78
2.5.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	79
2.5.1.	Variables.....	79

2.6.	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES	79
2.6.1.	Indicadores	79

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.1.1.	Tipo	80
3.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	80
3.2.1.	Enfoque	80
3.2.2.	Método	80
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	81
3.4.	POBLACIÓN Y LA MUESTRA	81
3.4.1.	Población.....	81
3.4.2.	Muestra	81
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	81
3.6.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	82

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	DISCUSION DEL TRABAJO DE CAMPO	83
4.1.1.	El Clima Laboral.....	84
4.1.2.	Desarrollo de la gestión.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3.	Trabajo docente.....	88
4.1.4.	Planeamiento estratégico.....	89
4.1.5.	Índices de calidad.....	91
4.1.6.	Avances y dificultades del docentes y administrativos de la UGEL Pasco ..	93
4.1.7.	Trabajo docente y administrativo de forma participativa.....	95
4.1.8.	Desarrollo de la labor cognoscitiva.....	96
4.2.	PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	97
4.2.1.	Características del clima laboral	97
4.2.2.	Medición del clima laboral	99
4.2.3.	Aprendizaje permanente	101
4.2.4.	PRUEBA DE HIPOTESIS.....	102

4.2.5.	Comunicación entre directivos y docentes.....	104
4.2.6.	Apreciaciones o sugerencias de los docentes.....	106
4.2.7.	Grado de identificación de los miembros de la institución	107
4.2.8.	Iniciativa para mejorar la institución.....	109
4.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

LINKS EN INTERNET

ANEXOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACION DEL PROBLEMA

Un primer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión educación en la gestión educativa. La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. Debemos preguntarnos como lo pone Boyd ¿Qué es lo educacional en la gestión educacional? La dimensión educativa, las escuelas y su quehacer, aparecen solo como un soporte para contener los conceptos de la gestión.

En la constitución de la disciplina, lo educativo no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

En este planteamiento, el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que los principios generales de la gestión pueden ser aplicados sin alteraciones sustanciales. Sin embargo, es difícil abstraer lo que uno puede llamar procesos educativos, principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la educación, y si lo hubiera, es difícil ponerse de acuerdo acerca de cuál sería el producto de la educación. Si hubiera acuerdo de que los procesos educativos corresponden a los de una manufactura, habría que afirmar, al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La materia prima sobre la cual se trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial sino de un sujeto no trivial.

En el nuevo impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacional de desarrollo en la década de los noventa, este tema fue soslayado. Sin embargo, dada la importancia que ha sido signada a la gestión, en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con condicionantes que imponen las características de la educación a la

gestión, en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con detenimiento acerca de temas tales como las restricciones y condicionantes que imponen las características de la educación a la gestión. A saber: si éstas permiten la transferencia pura y simple, sin adaptación de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien si las particularidades de los objetivos, los sujetos y los contextos educativos son los suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial.

Un segundo problema revela una tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía. En la última década, los conceptos que dominan la reflexión de la política educativa tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos (y por cierto la gestión misma, de la que se hablará más en el próximo apartado) han copado la literatura y el discurso de la política educativa. Sin llegar a decir que las políticas educativas tienen un fin económico explícito, sí se puede afirmar que la orientación valórica de las políticas ha estado dominada por los conceptos económicos. En este mismo contexto, es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado. Esta reconceptualización de formas de entender los procesos educativos ha sido muy rápida y ha ocurrido en el momento crucial de la década de las reformas. Con lo cual, esta reconceptualización se ha consolidado como una nueva ideología de la

educación, cuyos bloques constructivos de base son los conceptos de la economía.

En tercer lugar, se puede distinguir una tensión entre paradigmas concurrentes. Por una parte, se encuentra el paradigma que resulta de la construcción del mundo con una visión técnico - línea racionalista y por otra parte, el que resulta de la construcción del mundo con una visión emotivo-no lineal-holístico. La transferencia de los modelos de gestión del sector productivo hacia la gestión de organizaciones sin fines de lucro como lo es en principio, la educación, transfiere no solo las prácticas, sino que trae consigo también los paradigmas que los sustentan. En la actualidad predomina el paradigma. Esto es producto de la confianza que algunas personas tienen en la autorregulación de la técnica, en la linealidad de los procesos y en la racionalidad de la conducta humana. Desde el punto de vista de la gestión, este paradigma se articula en torno a la gestión “por resultados”. Sus conceptos de base son los indicadores de rendimiento, estándares, contabilidad social (accountability), los cuales son criterios a partir de los cuales se hacen los procesos de asignación de recursos.

En este paradigma, lo importante es determinar con precisión el producto de la educación o rendimiento del sistema, para así poder medirlo, determinar el ámbito y niveles de calidad, referirlo a estándares y a partir de ello, alinear procesos para mejorar la productividad (eficiencia) y el producto (eficacia). Con esta confianza se han desarrollado los sistemas de medición de la educación entendida como un porcentaje de logros de los objetivos académicos. Por esta capacidad de medir el producto de la educación, y

consecuentemente, desencadenar los procesos de gestión mencionados en los párrafos anteriores, estos sistemas se están transformando en el principal instrumento de gestión.

En cuanto a calidad de trabajo se ha comprobado que los docentes su mayor preocupación es el desarrollo cognoscitivo y descuidando la parte emocional afectivos.

El clima laboral como factor importante para el desarrollo de la gestión y la falta de trabajo en equipo para compartir la visión.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

- a. El desarrollo del proyecto de tesis se realizó del mes de julio de 2017 al mes diciembre de 2018, en la sede de la UGEL Pasco.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema General

¿Cómo incide el trabajo docente y administrativo en el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿La toma decisiones, que surge a partir del trabajo docente y administrativo, influye de manera participativa en el desarrollo de la gestión?
- b. ¿El uso de un planeamiento estratégico utilizado en el trabajo del docente y administrativo, permite lograr mayores índices de calidad en el desarrollo de la gestión?
- c. ¿Por qué la preocupación de los docentes y administrativos por desarrollar su labor cognoscitiva en el desarrollo de la gestión?

- d. ¿Cuáles son las características del clima laboral que se vive en el trabajo docente y administrativo y el trabajo en equipo al desarrollar la gestión?

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Conocer incidencia el trabajo docente y administrativo en el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Lograr la toma de decisiones a todos los docentes y administrativo para que así influya de manera participativa en el desarrollo de la gestión.
- b. Utilizar responsablemente el planeamiento estratégico en el trabajo de los docentes y administrativo para lograr un mayor índice de calidad en el desarrollo de la gestión.

1.5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Importancia

Esta presente investigación obtendrá sus beneficios en los trabajadores que son nuestro interés y preocupación, al tener el mismo interés los docente y administrativos lograrán la participación de la comunidad de la educación.

1.5.2. Alcances

Esta investigación incluye dos partes:

- Una que es la del docente que está relacionado con el currículo y la enseñanza-aprendizaje.
- La otra es del personal administrativo que se encarga de la parte técnica de la gestión.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- La dificultad para acceder a bibliografías, es decir, a las tesis de investigación.
- La dificultad de acceder a instrumentos de evaluación debidamente adaptados a la realidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Existen tesis y bibliografías relacionadas al tema a desarrollar como el estudio de la influencia del currículo del sistema de soporte en la calidad de gestión. Además, el clima laboral y la inteligencia emocional de docentes y administrativos.

Con respecto al tema de investigación se consultaron diversas facultades y escuelas de postgrado de distintas universidades de Pasco, estableciendo que no existen investigaciones relacionadas directamente con la siguiente información, de tal forma que la consideramos inédita; sin embargo, hemos encontrado algunas definiciones que tiene que ver con las variables.

2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1. El trabajo docente y administrativo

Definir el producto del trabajo docente, el valor de uso de la educación no resulta fácil, ni exento de contradicciones.

Una primera complicación proviene de la dificultad de definir los productos de las instituciones abocadas al área de servicios en la producción humana, como la educación. Martínez adelanta una definición al plantear que el producto de este trabajo es un producto-conocimiento, ese es el valor de uso producido en la institución educativa (Martínez, 2001).

La naturaleza de este producto, obviamente hace más difícil seguirlo en su recorrido social una vez producido: ¿Dónde ve el trabajador de la educación el producto de su trabajo? ¿En las mediciones instauradas por el nivel central? ¿En la felicidad de quienes fueron sus alumnos? ¿En los indicadores mundiales sobre productividad en el trabajo?, la respuesta no es simple.

En todo caso resolver esta pregunta nos lleva hacia la segunda gran complicación para definir el producto-conocimiento del trabajo docente y que tiene que ver, en términos sencillos con la pregunta acerca de ¿Qué es calidad en la educación? y ¿A quién le corresponda definirla?

Se trata de un debate muy amplio que no podemos abordar en este análisis y que también corresponde al ámbito de lo naturalizado en la institución. Para efectos de este trabajo habría que decir que la

definición de lo que es calidad en educación es una de las áreas donde más claramente se manifiesta el carácter político del proceso educativo, tanto por la naturaleza de los intereses expresados en esta pugna, como por esta pugna misma¹

Desde agencias asociadas a instituciones financieras internacionales (cuyo papel en los actuales sistemas educativos veremos más adelante) y desde los equipos técnicos de los gobiernos neoliberales se impone una definición de calidad marcado por las cifras de matrícula y cobertura, así como los logros estandarizados en un currículum asociado a los requerimientos actuales del mundo del empleo capitalista. Desde los docentes, la mayoría de las veces emerge una concepción de calidad de la educación asociada a la formación integral o personal del alumno, con toda su carga de apostolado y frustración.

Un elemento fundamental de la reaparición del trabajo por parte de los docentes entonces es ser capaces de abordar este debate desde cada institución escolar, sin fundirse en el sistema educativo, o al menos no sin hacer conciencia al respecto.

La idea que el docente tenga respecto de lo que es su producto de trabajo, condicionará la percepción del logro en la materialización del mismo (o el fracaso).

¹ El “debate” instalado en Chile a propósito de las pruebas internacionales de medición de resultados protagoniza básicamente por el ministerio de educación y el Centro de Estudios Públicos es un claro ejemplo de este.

Si el producto-conocimiento que espera lograr tiene que ver con el clásico ideal de igualdad a través de la educación, de integración social de los jóvenes, de disminución de la exclusión, no podrá sino sentirse enormemente frustrado por los resultados en América Latina que indican que la universalización de la escolaridad en la década de los noventa tuvo un efecto redistributivo inverso sobre los ingresos de la población (Gentili, 2002)

2.2.1.1. El docente y su proceso de trabajo

En estas líneas esbozaré algunas reflexiones generales respecto de esta pregunta que no plantea un fácil, ni única respuesta.

El proceso de trabajo docente, la forma en que se organizan las relaciones sociales del mundo del trabajo para generar el producto-conocimiento está determinada, de manera directa o indirecta por el tipo de producto que se requiere producir. Ya vimos que en el caso del producto de la institución escolar, este tiene objetivos explícitos e implícitos (currículum oculto).

En el punto referido a la descripción de la institución educativa hicimos referencia a la manera en que ella está determinada, pautada en uso del tiempo y el espacio para las tareas de producción. Se trata además de una delimitación que no ha variado, en lo sustancial, desde los inicios de la institución educativa escolar durante los siglos XVIII y XIX.

Lo complicado es que la forma de organizar la institución aparece claramente en el ámbito de lo instituido y naturalizado para el trabajador de la educación.

Durante las últimas dos décadas se impulsan profundas y generalizadas reformas educativas (muy similares entre sí) y todas bajo el paraguas de un discurso centrado en transformar las prácticas pedagógicas, a la luz de las actuales evidencias sobre la naturaleza del proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas evidencias planteaban la necesidad de superar una lógica transitiva de contenidos estudiantiles y recuperar el papel del alumno-sujeto en la construcción de sus propios conocimientos.

Lo complicado, como venimos planteando es que, para transformar las prácticas pedagógicas, se emprende un radical proceso de desmantelamiento de los sistemas educativos nacionales y de reorganización de la forma en que las sociedades estructuran las instituciones dedicadas a la educación.

El financiamiento de estos procesos de reforma viene en un altísimo porcentaje de los créditos otorgados por las instituciones financieras mundiales y existen fundadas razones para pensar (si es que se quiere pensar al respecto) que la similitud de los procesos de transformación educativos solo puede ser explicada por una renuncia de los espacios de decisión de los gobiernos nacionales o, al menos, por decirlo de manera elegante, de una sospechosa coincidencia

entre las decisiones de los gobiernos nacionales y las directrices de estas instituciones financieras mundiales.

Entonces un primer elemento grueso o destacar es que los sistemas educativos nacionales latinoamericanos tal como nacieron bajo el alero de los proyectos de desarrollo nacional durante la primera mitad del siglo XX fueron destruidos y fragmentados.

El Estado se desentiende de su rol tradicional en educación y lo deja en manos del mercado interno y externo. Pero como ya sabemos, la utopía de Hayek de que el mercado se regula por sí mismo, es solo eso, una utopía. El poder de decisión sobre las transformaciones educativas radicales que se intentan realizar radica, tal como escozamos más arriba en agencias dependientes de las instituciones financieras mundiales.

El objetivo declarado de este proceso fue producir una descentralización del sistema educativo. Hoy son muchos los especialistas que están planteando que este proceso se llevó a cabo sin contar con los recursos y condiciones necesarias para su éxito y, lo que nos resulta más interesante, sin una efectiva socialización del poder de decisión entre los actores escolares.

Hoy más que un sistema educativo descentralizado podemos dar cuenta de un sistema privatizado, fragmentado y burocratizado.

Las directrices sobre temas técnicos y pedagógicas del trabajo docente sigue en manos del nivel central del Ministerio de educación a través de las reformas curriculares y la promoción de prácticas

pedagógicas, las direcciones provinciales de educación estarán a cargo de supervisar (asegurarse de que ocurra) la ejecución de los programas emanados desde el Ministerio.

La administración política, económica y administrativa está a cargo de las corporaciones y direcciones municipales de educación, las que, en la gran mayoría de los casos carecen de una visión pedagógica sobre la labor docente y que cuando la tienen, se trata de organismo especializados que toman decisiones que las escuelas deben ejecutar.

En manos de corporaciones y direcciones municipales también queda la conformación del personal de trabajo docente (incluido para docentes y auxiliares) que conformarán la planta de una escuela específica.

Las escuelas y los docentes quedan al final del proceso y pareciera que su labor simplemente es ejecutar, aplicar directrices ministeriales o municipales.

La descentralización así planteada, aparece más bien como un desentendimiento estatal y una burocratización del poder social que queda distribuido en varios organismos burocráticos a los cuales resulta bastante más difícil exigirle la reapropiación del poder de decisión.

La pregunta que habría que plantearse es, si un grupo de profesores de una escuela pública decide hacer modificaciones a la organización del trabajo pedagógico (modificación de los horarios

curriculares, por ejemplo) ¿Tiene más o menos autonomía para decidir que antes de la descentralización? La respuesta es clara.

Revisamos ahora más en detalle algunas de las principales formas en las que el poder de decisión sobre su proceso de trabajo les es expropiado a los docentes en el sistema educativo neoliberal.

a. Homogenización de los contenidos curriculares y el “Estado evaluador”

Las reformas curriculares (qué y cómo se enseña) intentan responder al requerimiento del mercado mundial del trabajo, la similitud entre los contenidos curriculares de los distintos países, ya dijimos es curiosa.

Se habla de libertad curricular como principio irrenunciable, sin embargo, los sistemas de medición nacional e internacional van pautando lo que se debe enseñar (lo que se evalúa) y aquello para lo cual no hay tiempo (procesos de pensamiento, razonamiento divergente, proyectos de investigación local, por nombrar solo algunos elementos).

El docente debe hacer lo que sea necesario para que su establecimiento escolar y su entidad sostenedora en el caso chileno obtengan mejores puntajes en las mediciones estandarizadas y los rankings publicados, sin contar con el derecho a proponer formas distintas de evaluar la calidad de la educación, en el fondo de definir el producto de su trabajo.

Por otra de una manera totalmente inédita se establecen sistemas de evaluación de desempeño docente que inevitablemente irán asociados a los resultados en estos rankings. En los nuevos sistemas educativos latinoamericanos aparecen nuevas formas de control y regulación sobre los docentes como ejecutores de planes y programas.

- b. La segmentación del sistema educativo y la creación de escuelas empobrecidas.

El trabajo docente se ve determinado por la configuración estas nuevas escuelas empobrecidas, con bajos resultados y sobre las cuales pesa el juicio de que no logran aprendizajes de calidad.

Se configura una dinámica escolar propia en estas escuelas empobrecidas que gira en torno a la pérdida de sentido de la labor educativa tanto para los docentes, como para los alumnos. La desestructuración social propia de los tiempos neoliberales golpea a las escuelas públicas con su carga de violencia, sin sentido y soledad y determina de diversas formas el trabajo docente.

- c. La determinación del uso del tiempo en la escuela pública:

El uso del tiempo en estas escuelas se sitúa más lejos aún del poder de decisión de los docentes. Debiendo pasar por el doble mandato ministerial y municipal.

Las escuelas eficientes no pierden horas de clases dice el discurso oficial, así los trabajadores docentes se ven expropiados de la posibilidad de analizar sus procesos de trabajo de manera grupal,

condición ineludible para acceder a la dimensión de la psicosocialidad descrita por Mendel.

d. La conformación de los equipos de trabajo docente:

Las escuelas públicas no cuentan con potestad alguna para configurar los equipos de trabajo, las corporaciones municipales, a través de sumarios o simples decretos pueden determinar el traslado de uno o varios profesores a otra escuela administrada por ellos.

Esta práctica, bastante habitual en la educación pública dificulta la constitución de equipos de trabajo estable ejecutando proyectos a mediano plazo.

e. La elección de quipos directivos y la democracia en la escuela pública es otra de las facultades expropiadas a los docentes Pasqueño, es más, durante más de doce años (hasta mediados del presente año) rigió una norma decretada en la ley orgánica constitucional de educación de la dictadura que otorgaba el carácter de vitalicio a los directores designados en su cargo antes del advenimiento de los gobiernos civiles.

f. La ejecución de proyectos específicos de mejora y el rol acatador del docente:

Una de las estrategias privilegiadas por el Ministerio para generar procesos de innovación escolar, como ya se dijo, es la ejecución de programas específicos que implican abordar, de manera parcelada, algún aspecto del trabajo docente: mejora de la convivencia escolar,

prevención de drogas, programas de sexualidad, talleres de afectividad, etc.

Estos proyectos específicos son ejecutados por especialistas en el tema, los que contarían con el saber que los docentes no poseen. La labor de los docentes aquí es ejecutar los nuevos proyectos y muchas veces también, informarlos, lo que agrega otro elemento más a la sobrecarga del trabajo.

- g. La intensificación del trabajo, el incremento de cargas horarias y las exigencias:

La exigencia por responder al currículum y las mediciones oficiales, la carga de trabajo burocrático-administrativo, la necesidad de paliar carencias sociales que traen los alumnos, la necesidad de lidiar contra el rechazo generacional de los jóvenes excluidos del sistema, la ordenanza de disponer apenas de una o dos horas para realizar reuniones técnicas que suelen gastarse en resolver asuntos administrativos, la exigencia de realizar trabajo fuera del horario de trabajo (corrección de pruebas y preparación de material).

Todos estos son elementos que parecen connaturales a institución escolar, pero que, en algún momento, fueron fruto de una decisión clara de alguien que lamentablemente ya no sabemos quién fue.

2.2.1.2. Consecuencia de la enajenación del acto de trabajo docente: El malestar docente

Desde los años ochenta existe evidencias a través de investigaciones epidemiológicas médico-psicológicas, de elevados niveles de

desgaste y estrés entre los docentes latinoamericanos, se trata de una “creciente fatiga residual en los docentes una inercia defensiva que ha vuelto gris y sin expectativas a un gran sector de trabajadores de la educación. Anestesiados y tratando de pasar sin ser vistos, cansados, absorbidos por el presente y sin preguntas sobre el futuro” (Martínez 2000, p. 217).

El malestar de los docentes se expresa en enfermedades laborales, padecimiento psicológico e incluso aumento de los tratamientos psiquiátricos.

2.2.1.3. La reapropiación del control del proceso de trabajo

Tal como plantea Martínez la disputa con la burocracia administrativa del sistema educativo es por el control del proceso de trabajo. Es aquí donde los niveles centrales se resisten a ceder, resulta más fácil conseguir una mejora salarial que recuperar espacios de control sobre el proceso de trabajo docente.

El control burocrático central se juega en la realidad de cada escuela y de cada aula. Es un elemento central para los organismos financieros internacionales y para los ministerios de educación. Sin embargo, aún permanece “oculto para la conciencia de muchos trabajadores de la educación y de gran parte de la investigación educativa. Visibilizarlo es un desafío teórico y político”²

Como hemos planteado más arriba las actuales relaciones del docente con su trabajo se han naturalizado. Hoy en día hacer

² Martínez 2001, p.5

explícito o implícito cobra un peso primordial; la “rutinización institucional, el carácter ambiguo y contradictorio de sus fines, la falta de tiempos para la reflexión, la dimensión oculta del currículum, etc.” (Bestriz, 2000).

Pero develar, visibilizar estos procesos no resulta fácil, hay grupos que se benefician de este ocultamiento y que impedirán de distintas formas su develación. Además, toda socialización diferente de los nuevos ciudadanos es una amenaza para el poder, es la vivencia concreta de que se puede convivir de otra forma.

Por otra parte, aparecen aquí las trabas del pensamiento familiarizado que plantea Mendel. A cambio de la expropiación del poder social se le ofrece al trabajador poder psicofamiliar sobre las clases subyacentes y desprovistas. En el caso del trabajo docente estas son básicamente los alumnos.

Recuperar control sobre el proceso de trabajo implica para el docente renunciar al placer psicofamiliar (sentirse padres de los alumnos e hijos del Ministerio de Educación) en función del otro placer que significa recuperar su poder sobre la administración burocrática.

La dimensión psicofamiliar es fácilmente activa por naturaleza misma del trabajo docente, que se basa en relaciones de ayuda hacia los alumnos, de intenso intercambio afectivo, en un contexto de sometimiento a la autoridad adulta.

Esta renuncia, sin embargo, es la única posibilidad de iniciar un camino de recuperación de la condición de trabajador creativo, de

intelectual, de autor, de modificador del trabajo pedagógico y quitarle ese rol que hoy ocupa la burocracia de los Ministerios de educación.

El trabajo en equipo docente, la constitución del profesorado como clase institucional aparece como el primer paso de este proceso de recuperación, luego vendrá una redefinición de las relaciones con otras clases institucionales incluidos los alumnos, que muchas veces son portadores del deseo de establecer nuevas formas de relación que superen el autoritarismo que ellos sitúan en el mundo adulto (en lo cual los docentes muchas veces les dan la razón).

Una nueva mirada de la relación profesor-alumno es vital en la disputa por el control del proceso de trabajo con la administración central.

La tarea de emprender el camino de reapropiación de poder sobre el proceso de trabajo docente no es fácil, pero quizás el mismo momento histórico de reformas educativas continentales, paradójicamente sea una posibilidad de cuestionar la naturalidad de la organización escolar y no solo lo que desde el poder se quiere cuestionar.

2.2.1.4. El plan estratégico

No es más que la suma de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, con el detalle de los esfuerzos y recursos que deberá invertir para alcanzar la meta de su visión estratégica, lograda al finalizar el quinto año de secundaria.

Pero ¿Qué estamos haciendo para lograr que los muchachos no sufran un revés en sus anhelos y las familias una frustración por el intento fallido? Nada, absolutamente nada, los protegemos y para ello los encerramos en una cápsula o burbuja en donde las reglas están dadas, son inflexibles y creemos que les hemos preparado para “vivir fuera de la cápsula”.

Y esta omisión es grave. Se nos dice que para eso están los test de aptitud, pero eso es lo mismo que administrar aspirina en un caso de cáncer. No es posible hacer un test de aptitud a una persona que no se conoce a sí misma, porque no es la aptitud lo que por sí solo lleva a la persona al triunfo, es una ecuación en donde el exponente es la actitud, más que la aptitud.

a. Decisiones operativas y decisiones estratégicas.

Esta segunda parte es una propuesta sobre una necesidad real de todos los estudiantes del ciclo bachillerato.

Para todo estudiante de secundaria, el objetivo de finalizar el bachillerato es obtener una base de conocimiento general sobre los campos de las letras, las ciencias, la moral y la ética, para tomar la primera decisión realmente trascendental de su vida: la elección de su actividad futura mediante la selección de una disciplina de estudio futura mediante la selección de una disciplina de estudio que lo convierta en un profesional.

MCKINSEY, Puso de relieve el hecho de que la evolución del planteamiento puede segmentarse en cuanto fases secuenciales claramente diferenciadas:

- La primera el planeamiento financiero.
- La segunda el planeamiento basado en el pronóstico.
- La tercera el planeamiento orientado en el exterior.
- La cuarta la administración estratégica.

Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento:

Etapas I

Presupuestario y planeamiento financiero

El planeamiento se contempla como un problema financiero y sobre esa base se implantan para pronosticar rentabilidad, costo y exigencias de capital, con un año de anticipo.

Posee una estrategia, incluso aunque no tengan un sistema de planeamiento formal. La calidad de esa estrategia depende en gran del vigor o la fuerza empresarial del grupo de la alta gerencia.

Etapas II

Planeamiento estratégico y unidimensional

Se enfoca sobre las posibilidades presentes en función de datos del pasado y es unidimensional ya que se basa en una sola dimensión: la actual.

La empresa en la etapa II considera la ubicación en la matriz de análisis de cartera con expresión de estrategia. Para describir la compañía, un planificador de etapas II generalmente extraerá una

matriz de análisis de carteras y mencionará las necesidades de inversión de algunos negocios, obteniendo fondos de otros.

Etapa III

Planeamiento dinámico y multidimensional al nivel de negocio

Enfoca su atención en la interpretación de los fenómenos primarios de mercado que son lo que en definitiva marcan el ritmo del cambio.

El planeamiento y la distribución de recursos deben variar constantemente en el tiempo.

Etapa IV

Planeamiento dinámico

Es creativa y no opera a partir de una estrategia convencional.

Nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades del cliente, nuevos métodos para competir.

Etapa V

Administración estratégico

El poder de la estrategia es muy grande; es la que marca el rumbo de toda empresa una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición en cambio, una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a esta a un éxito seguro.

La diferencia entre empresa de la etapa V y las anteriores no es la complejidad de sus técnicas de planeamiento, sino la dirección y profundidad con que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y ligado a la toma decisiones operativas.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos educativos.

Red Chandler JR. (1962): Define estrategia “como determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta”.

Kenneth. Andrews (1965): “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que define en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Igor Ansoff (1965): Veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

La Administración educacional: La definición de la administración educacional es que esta busca resolver en una organización educacional, sea esta un jardín infantil, una escuela, liceo, CFT. Instituto Profesional o Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

Dentro de un proceso de ejecución de la administración educacional. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados. Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, George Terry, define 4 etapas:

- Planeamiento
- Organización
- Control y
- Metas

Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio. Hablan de solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, planificación, dirección y control de organización educacional.

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones de la sociedad por lo que debemos buscar y definir

las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

2.2.1.5. Condiciones básicas del profesor administrador

Hemos establecido que la administración educacional, es aquella parte del proceso de E-A, que introduce elementos de organización y orden al sistema educacional, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas. Pueden ser estos los macro objetivos institucionales, Ej. Objetivos de los ministerios de Educación en Latinoamérica, los organizacionales, que pueden ser los del establecimiento educacional, y complementarlos con logros de objetivos de desarrollo a nivel personal y profesional del experto que participa en el proceso de E-A. con la aplicación de la teoría de sistemas a la educación, vendrá el gran salto cuántico dentro de la administración educacional. Pero, la administración educacional por su connotación formativa, social, cultura e incluso políticas, necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- b) Una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él.
- c) Una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.
- d) Un amplio enfoque disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.

- e) Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración.

Estos nos llevan a concluir que la administración educacional, en cuanto herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes, se conlleva plenamente con los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma educacional. Y en general los nuevos procesos educativos latinoamericanos.

a. La planificación

La administración educacional, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso de E-A, introdujo la teoría general de sistemas.

La teoría de sistemas la podemos conceptualizar como el conjunto ordenando e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin.

La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

De acuerdo a lo anterior podemos aseverar que la administración educacional, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento, la planificación.

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo nos

tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación ex – antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso E-A con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: “La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio”.

La planificación educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

- **Problema político:** Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumbe y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
- **Problema económico:** Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la

comunidad, permitiendo que la educación se convierta en poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la planificación permite lo siguiente:

- ✓ Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
- ✓ Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
- ✓ Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- ✓ Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

b. La organización

La organización la ubicamos como el segundo pasó dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación

específica y existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da **George Terry**, cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de E – A, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la administración, la organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que le dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva, según nos dice Bernardo Rojo.

- **Principios de la organización**

- Propósito: Los logros u objetivos a conseguir
- Causa: Área de mando.
- Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas.
- Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad.

- c. **La dirección**

La función dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación al concepto de dirección nos dice que: “La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficacia al logro de los objetivos de la organización”.

La función o etapa dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- El poder
- El liderazgo y
- El mando

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

- **Poder coercitivo:** es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
- **Poder de recompensa:** funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
- **Poder legítimo:** es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado.
- **Poder experto:** se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
- **Poder referente:** se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

2.2.1.6. La evaluación en el proceso de enseñanza y aprendizaje

La evaluación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de

instrucción y de educación, pero, también ella pueda ser vista como el reinicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto nos lleva a deducir que la evaluación, cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

¿Cuál es la forma más precisa y pertinente de definir un proceso tan complejo como la evaluación?

De manera muy simplificada se dirá que para el caso educativo esta poder ser definida como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y del rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y los educandos en general.

La Dra. Verónica Viñas, definió la evaluación como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. Por su parte la profesora María Moscopulos ha dicho al respecto lo siguiente: La evaluación es un proceso continuo, integral sistemática destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema, algunas ideas más polémicas como las del educador Tito Larrondo, nos habla de que la evaluación será casi

siempre un proceso subjetivo. De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspecto más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social.

Podríamos simplificar diciendo que la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado.

Por lo que jamás la evaluación debe ser confundida con la calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento. Por lo que tampoco es lícito y pertinente usarla, como muchas veces se ha usado y se sigue haciendo, como herramienta coercitiva ya que esto desnaturaliza el proceso E-A, en cualquier de sus etapas.

Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo, de allí que se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, autoevaluación, cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas, etc. En este caso lo único que no es pertinente y científico es la evaluación sin instrumento y sin objetivos detallados a acotar.

Podríamos decir que entre sus tareas centrales deberían estar las siguientes: a) ¿Quién o qué grupo debe ser evaluado? b) ¿En qué proporción debe realizarse la evaluación, una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad? c) ¿De qué manera debe ser

realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos? d) finalmente y siendo tal vez lo más importante para el educador, el educando y el proceso, ¿El por qué debo evaluar?

La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos, porque producto de las mejores al PEA, ya se está en disposición de hacerlo.

2.2.2. Desarrollo de la gestión

La gestión ha pasado de concepciones y prácticas mecánicas, reduccionista, instrumentales o concepciones y prácticas en las que cada vez más se asimila la naturaleza y centralidad de las cualidades humanas y socioculturales en la gestión. Esto ha sido producto de procesos permanentes de adaptación a los nuevos escenarios conformados en la sociedad global, sin los cuales se corre riesgo de extinción.

En el ámbito de la educación como campo específico de gestión, en el que plantea Aguerrondo (2004), el sistema escolar es entendido como una organización personal intensiva, que debe ofrecer servicios varios a lo largo de todo el territorio de un país, se reconoce una progresiva disminución de la productividad y eficacia durante los siglos de existencia de los sistemas de educación pública. Este fenómeno se ha producido en parte importante por el hecho de

integrar, además de la noción de eficiencia, las nociones de calidad y equidad en lo que se entiende por eficacia.

Es así como Santana (1997) señala que diversos análisis (López, 1994 y M.E.C., 1994) muestran que no de los puntos débiles del sistema educativo español en el sector público, por ejemplo, constituye la gestión de los centros escolares. Asimismo, algunos estudios en torno a la investigación sobre escuelas eficaces, sostienen que la calidad del sistema educativo depende en forma significativa de la calidad de la gestión de los centros escolares (Beare, Cladwel y Millikan, 1992; Caldwell y Spinks, 1998; López, 1994. En Santana, 1997).

2.2.2.1. Teoría de la gestión

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Por otra parte, se obtiene otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Significa conducir el funcionamiento y administración de una organización la limitación de recursos frente a la magnitud de las demandas educativas ha determinado la aplicación de los principios económicos.

Como consecuencia de ello, existe una creciente preocupación por mejorar la gestión de las instituciones docente del sistema educativo en general.

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

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y proceso en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Por ejemplo, podemos decir con Agyriss y Schon (1978) que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción

deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”. Por ello, podemos decir que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual, focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así la gestión es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje.

Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado “Planning as learning”. En él, se concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En esta misma línea, Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”.

El aprendizaje así visto es, entonces, no solo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje

orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptuales de la educación.

Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación.

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

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tiene que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tiene que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

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

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la escuela está constituido por

entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre en su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo, hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde de punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

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

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno

(los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones, la interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrado, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción, se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha.

Un ser humano es no trivial úes, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiene a actuar como si las personas funcionaran como máquinas triviales.

2.2.2.2. Modelos de gestión

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Estos modelos se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento³. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientado el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Así, de una manera similar a lo que ocurre en física, donde el modelo newtoniano es válido en una cierta escala, pero es limitado en sus explicaciones si es confrontado con el modelo cuántico, cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

³ Casassus Juan “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en la Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile, 1999.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marco un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente solo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en

consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios.

Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con criterio prospectivo donde la figura predominante es Michel Godet⁴ quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Renier y otros.

En este periodo de inicio de los setenta, se internaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad, a otros esfuerzos más técnicos apoyados en la instrumental

⁴ Godet, Michel "Prospectiva y Planificación Estratégica" - SG Editores SA. España

de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la microplanificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuo siendo el ejercicio cuantitativo.

De hecho, el instrumental de la visión normativa, solo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios. Desde mediados de los años 70, la visión de alternativas posibles se refuerza, con el inicio de estudios comparativos y de programación regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados.

En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es, sin embargo, interesante notar que en este periodo se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación.

Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y

proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo-beneficio.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que pueden llevar a ese lugar, es decir, normas que permiten relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea) La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humano, técnicos, materiales y financieros). La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal.

Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

2.2.2.3. Gestión educativa

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente.

Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aun una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica⁵.

El concepto de gestión educativa al igual que muchos otros conceptos posee variadas interpretaciones y/o definiciones.

La encontramos asociadas íntimamente a la gestión escolar o gestión de centros escolares o de organizaciones educativas. Estos últimos a su vez, han evolucionado en consideración a los cambios operados en la sociedad en las últimas décadas, de las corrientes y paradigmas emergentes tanto en los procesos productivos como en los procesos educativos. Es así como lo expresa B. Sander (1999) haciendo la comparación entre los paradigmas tradicionales de administración educacional y los nuevos enfoques, mientras los primeros ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación ex -post, los segundos valoran la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, sobre la base de un sistema de evaluación cualitativo permanente que considera a todos los participantes y a lo largo de todo el proceso de gestión. Estas ideas so corroboradas por Sañudo, Lya (2001) cuando gestiona la visión generalizadas que se tiene acerca de la gestión cundo se e asocia rápidamente con administración, y sus parámetros de funcionamiento se refiere a

⁵ **Gestión Educativa.** <http://e-spacio.Uned.es/>

eficacia en el sentido de utilizar criterios que sean objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico l costo más bajo. Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo u operacional. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos, cuantificables que garanticen la eficacia⁶.

La crítica más relevante a la eficacia resaltada por Sander como producto esperando en la gestión, lo expresa citando a Perez Gomez(1998): “ la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa; divergente y critica del pensamiento, así como a capacidad de autorreflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje”. Y se cuestiona ¿Dónde residen, entonces, los criterios sobre la calidad educativa? ¿Y los de la gestión?

Es posible encontrar una respuesta en la siguiente reflexión, que presenta la calidad de educación para todos, como concepto clave que está a la base de una teoría significativa y relevante de gestión educativa, definido en términos políticos – culturales y técnicos – pedagógicos. Es así como además lo podemos relacionar

⁶ **Gestión Educativa.** <http://e-spacio.Uned.es/>

conceptualmente con el desarrollo de un ambiente cualitativo de racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento a la prestación de otros servicios relevantes. En este contexto, Sander afirma que “la calidad de quienes trabajan en organizaciones educativas, ocupada un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con quienes allí trabajan en estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo”

Con la denominada transformación educativa generada a partir del dictado de las leyes de transferencia de establecimientos educativos las provincias y a la ciudad autónoma de Buenos Aires, de la Ley Federal de Educación y de la Ley de Educación Superior, en la República Argentina, se acrecienta el estudio, análisis y aplicación de las técnicas del management o gerenciamiento a nivel macro y micro en las organizaciones e instituciones educativas.

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento, de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de la década del 90.

La cual no obsta para que esa gestión aplicada a la educación sea tamizada por los criterios de una gestión integral conformada por la gestión educativa y el valioso aporte del derecho educativo.

Allí cobrará sentido una visión de la globalización con solidaridad en pos de la justicia social, en una etapa de transición desde un modelo local del estado de bienestar hacia su paulatina transformación.

La gestión educativa, debe tener al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Nosotros por nuestra parte creemos que estas técnicas, enfoques o criterios de la gestión, podrían aplicarse a las instituciones/organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el derecho fundamental a la educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.

En otras podemos mencionar: que el management o gerenciamiento, “es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser solo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc **(Prats: 1999)**).

Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que es “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de

alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr”

La gestión educativa⁷, término sobre los que existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la gestión docente o administración educacional. Sin embargo, va más allá, ya que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como “el

⁷ LA Gestión Educativa. <http://bus.sld.cu/>

conjunto e procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las practicas pedagógicas, su ejecución y evaluación”.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones desde arriba. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

Pero como todo se globaliza, así tendríamos, que lo que comenzó por ejemplo en USA, como calidad total, también se desarrolla, se analiza, estudia y aplica en distintos países europeos, en Japón, ídem en nuestro país, etc.

Igual acontece con la reingeniería, surgida de los escritos de Hammer y Champy (USA), de los cuales se vendieron más de 2.000.000 de ejemplares y aplicada luego en América y Europa, primero en la actividad privada y posteriormente a la gestión pública. Por su parte David Osborne y Ted Gaebler a diferencia de Hammer y Champy, que dirigen y asesoran sobre su reingeniería para la actividad privada, propician la reinención del gobierno, tomando casos exitosos en la gestión pública de USA, y hablan del gobierno catalizador que debe llevar el timón en lugar de remar. Se separan las funciones de timón (programáticas y reguladores) de las de remo (funciones prestación de servicios de servicios y de cumplimiento (Osbourne y Gaebler).

Pero el gerenciar o gestionar se realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar a las Administraciones Públicas teniendo siempre presente al hombre y a la mujer.

Aquí incluimos a la institución/organización educativa en el macro y en lo micro.

Nosotros proponemos que ese gerenciamiento o gestión sea realizados desde un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del desarrollo humano.

Para enriquecer el gerenciamiento público y el educativo se pueden considerar los cuatros pilares de la educación (aportados por J. Delors):

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer,
- Aprender a vivir juntos y
- Aprender a ser

Con relación a la gestión educativa, se la considera el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación⁸.

Sobre estos temas se puede consultar el artículo “la gestión pública en el nuevo milenio”, en soporte papel en la revista de la función pública de marzo de 2000, García Leiva, Luis. Gestión Pública: algunas reflexiones para el tercer milenio⁹.

Sobre el tema la gestión estatal, podrán consultar otro trabajo:

García Leiva, Luis. La Gestión Estatal y la Dirección General de Escuelas y Cultura¹⁰.

⁸ Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996.

⁹ En: **Revista Función Pública** n° 139/140 año 2000, la Plata, Buenos Aires Argentina: p.p. 27/39)

¹⁰ En revista de Jurisprudencia del Colegio de Abogados del Departamento Judicial la Plata, N° 34/92.

2.2.2.4. La calidad en la educación

La definición sobre calidad de la educación: calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, plantea algunas reflexiones e interrogantes¹¹.

El concepto de calidad de educación¹² para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo del trabajador de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos

¹¹ **Debate virtual** Actividad Desarrollada en el MASTER en Dirección y Gestión de Centros Educativos Primer curso Año 2000. Universidad de Barcelona, España. Por: Prof. Alicia B.

¹² **El Concepto de calidad de Educación**

y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aun cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes, citados permite concebir un paradigma superior de gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las escuelas y universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida

depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

Dada la dificultad para llegar a un significado unívoco de calidad se infiere que hay límites en la precisión de una definición acabada, que abarque o incluya todas sus significaciones.

Analizando la definición anteriormente citada surgen las preguntas:

- ¿Qué implica satisfacer las necesidades?
- Si hablamos de una institución educativa, los clientes serían los alumnos e indirectamente los padres; ¿Cuáles serían las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Es posible compatibilizar la satisfacción de las necesidades de todos los clientes? (en el caso de la institución educativa, todos los alumnos)
- Con estas preguntas podemos identificar 2 componentes:
 - o Objeto: la satisfacción de necesidades
 - o Sujetos: los clientes.

La cuestión sería cómo se da la trama de relaciones entre el objeto y los sujetos.

Frente a esta cuestión: ¿Esa satisfacción de necesidades sería igual para todos? La definición aludida deja de lado otras variables tales como ideología, cultura, políticas. Podría decirse reduccionista ya que abarca un solo aspecto.

La definición más completa y adecuada, siguiendo a García Hoz, es la que hace referencia a las características de integridad, coherencia y eficacia. Estas tres cualidades interactúan en función del desarrollo de las posibilidades y superación de límites o barreras que se presentan en la vida del hombre.

2.2.2.5. Gestión de la calidad total educativa en el Perú

¿Qué es la gestión de la calidad total? Técnicas avanzadas de gestión de la calidad. La reingeniería de procesos. Las herramientas para la mejora de la calidad. ¿Qué es calidad? Evolución histórica del concepto de calidad. Sistemas de aseguramiento de la calidad¹³.

a) El Problema de la calidad¹⁴

El artículo 4º de la Declaración Mundial sobre Educación para todos de Jomtien, titulado <Concentrar la atención en el aprendizaje>, es más que elocuente al respecto:

<Que el incremento de las posibilidades de educación se traduzca en un desarrollo genuino del individuo y de la sociedad depende en definitiva de que los individuos aprendan verdaderamente como resultado de esas posibilidades, esto es, de que verdaderamente adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores. En consecuencia, la educación básica debe centrarse en las adquisiciones y los resultados efectivos del aprendizaje, en vez de prestar exclusivamente atención al hecho de matricularse, de

¹³ **ISO 9000.** El manual de calidad los procedimientos y la documentación operativa.

¹⁴ **El problema de la calidad.** <http://www.rieoei.org/>

participar de forma continuada en los programas de instrucción y de obtener el certificado final. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimientos mediante el aprendizaje en los planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de los resultados>

Es así que el concepto de calidad ha pasado a estar en el primer plano de la agenda educativa y a cobrar una mayor atención por parte de los actores políticos, sociales y económicos. En ese sentido, se puede afirmar que de la misma manera que la utopía de la universalización de la escuela primaria a fines del siglo XIX fue la base sobre la que se construyeron los sistemas educativos de la región a lo largo del siglo XX, sobre el final de éste parecen estar dadas las condiciones para el surgimiento de una utopía, la de brindar una educación de calidad en condiciones de equidad, utopía que podría constituirse en la idea-fuerza aglutinadora de los consensos sociales y políticos indispensables para el desarrollo de nuestros sistemas educativos en el próximo siglo.

b) Distintos enfoques de la calidad

El significado atribuido a la expresión <calidad de la educación> incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

Un primer sentido del concepto es el que surge por oposición a los fenómenos de vaciamiento anteriormente anotados. En este sentido la calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender, aquello que está establecido en los

planes y programas curriculares de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria del anterior, está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responde adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad, el político, el económico, el social. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenido curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Obviamente las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

La puesta en primer plano del problema de la calidad de los aprendizajes torna absolutamente insuficientes los indicadores tradicionalmente empleados para evaluar el desempeño de los sistemas educativos: evolución de la matrícula, cobertura, repetición, deserción, etc. Dichos indicadores respondían al supuesto implícito de que dentro de la escuela se aprendía, supuesto que ha dejado de tener vigencia.

En el pasado se suponía la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro del sistema. Se suponía que estos básicamente ocurrían dentro del sistema y efectivamente así era. Se daba por sentado que más años de escolaridad tenían necesariamente como consecuencia ciudadanos mejor preparados y recursos humanos más calificados y productivos. Del mismo modo, en el plano político se postulaba que más años de educación significaría más democracia y participación ciudadana. El sistema educativo era una suerte de <caja negra>: lo que sucedía en su interior no era objeto de análisis, bastaba con preocuparse de que la población accediera.

En el presente la preocupación central ya no es únicamente cuantos y en qué proporción asisten sino quienes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

En este contexto un sistema de evaluación de la calidad que provea de información sistemática acerca de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes adquiere una importancia estratégica vital: un sistema que, a partir de la definición de cuáles son los conocimientos y capacidades cognitivas básicas que todo alumno debería haber desarrollado al cabo de ciertos ciclos de enseñanza formal, tenga como eje la producción de información sobre el grado en que dichos aprendizajes han sido logrados.

Si se asumen que de la calidad de la formación de las personas dependen en buena medida las posibilidades de desarrollo económico y social de un país, si se asume que existe una marcada pérdida de centralidad del acceso al conocimiento como función primordial de los sistemas educativos, si se asume el desafío de que éstos no queden relegados a un rol de guarderías que cuidan de los niños y jóvenes mientras sus padres trabajan, si se asume que para los sectores más desfavorecidos de la sociedad las escuelas no deben reducirse a ser un espacio de asistencia social al que se recurre únicamente en busca de alimentación o atención sanitaria; si se asumen estas premisas, entonces un sistema nacional de evaluación acerca de los aprendizajes efectivamente incorporados por los alumnos en su paso por el sistema educativo adquiere una importancia estratégica central para la política educativa.

c) Un desafío crucial para mejorar la calidad: la reforma de la gestión educativa.

El propósito de brindar una educación de calidad a contingentes sociales cada vez más amplio implica, necesaria e inevitablemente,

asumir el desafío de reforma sustancialmente la organización y la gestión de los sistemas educativos. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación. Existe una conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. De no encararse adecuadamente este desafío, difícilmente pueden los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis de larga duración e ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

En términos generales es posible afirmar que los sistemas educativos se constituyeron originalmente sobre la base de un modelo de organización fuertemente centralizado, con una importante concentración de las decisiones de todo tipo en las instancias centrales de conducción y con un propuesto curricular homogénea y poco diversificada. Estas características respondieron a condiciones sociales y culturales vigentes un siglo atrás, pero han dejado de ser adecuadas en el presente. En efecto, a lo largo de este siglo se ha producido un conjunto de modificaciones sustanciales en las condiciones sociales de funcionamiento de los sistemas educativos,

que reclaman modificaciones también sustanciales en las formas de organización y gestión de los mismos.

Ante la situación de crisis de la gestión educativa la discusión alternativa suele centrarse en falsas antinomias tales como centralización vs. Descentralización o gestión pública vs. Gestión privada. Al respecto cabe señalar que la solución es harto más compleja que dichas formulaciones y que ninguna de esas alternativas garantiza por sí misma la mejora de la gestión, la calidad y la equidad en los sistemas de enseñanza. En ese sentido, la construcción de nuevas modalidades de gestión educativa es una tarea ardua y compleja, ya que depende fuertemente de las condiciones concretas de cada sociedad y de cada sistema educativo. Sin embargo, la revisión de la literatura sobre el tema permite identificar los principales problemas que enfrenta hoy la conducción de los sistemas educativos y señalar algunas prioridades estratégicas para la construcción de una gestión educativa orientada a mejorar la calidad.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Administración.** - Ciencia social de principios técnicos y prácticos cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer el esfuerzo cooperativa través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.
- **Clima laboral.** - Conjunto de cualidades atributos o propiedades de relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son

percibidas, sentidas a experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

- **Educación.** - Deriva del verbo latino “Educare” que significa criar alimentar y que a su vez está formado por “e” y “ducere” conducir, guiar.
- **Gestión.** - Acción y efecto de administrar y gestionar el funcionamiento un sistema organizacional. Dirección y administración de una organización y la limitación de los recursos frente a la magnitud de la demanda educativa a determinado la aplicación de los principios económicos de costo – beneficio y de intervención rentabilidad como consecuencia de ellos existen una creciente preocupación por mejorar la gestión de la institución docente y del sistema educativa en general.
- **Motivación.** - Se asocian a las necesidades y los deseos. Sin embargo, existen diferenciales sustanciales. La necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de necesidad se puede definir la motivación como la búsqueda de la satisfacción de la necesidad que disminuye la atención ocasionada por la misma.
- **Optimismo.** - Es uno de los tópicos que mayor interés ha despertado entre los investigadores de la psicología positiva puede definirse como una característica disposicional de la personalidad que media entre los acontecimientos externos y la interpretación personal de los mismos. Es latencia a esperar que el futuro dispere resultados favorables.
- **Planeamiento.** - Fase inicial del proceso administrativo tiene, por ende, una importancia fundamental de asegurar la adecuada orientación de las acciones al establecer los objetivos y determinación de la forma en que se han de

utilizar los recursos. Trata de la previsión de los distintos aspectos que tienen que considerarse en una situación en este caso educativo, que es el proceso continuo como parte fundamental de la actividad administrativa que se proyectan hacia el futuro, para afrontar problemas inherentes al mejoramiento.

- **Productividad.** Se ha vuelto popular en la actualidad ya que su mejoramiento es motor del progreso económico y de las utilidades de la corporación, la productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que o mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.
- **Toma de decisiones.** - Proceso racional y psicológico de elección de alternativas de entre varias para lograr propósitos determinados, este proceso es lógico en tanto reúne, sistematizan y analizan información y es psicológicos en tanto una decisión es condicionada o por lo menos influenciada por los valores y percepciones preferenciales.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis general

Existe el trabajo docente y administrativo en el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Existe la toma de decisiones en el trabajo docente y administrativo de manera participativa en el desarrollo de la gestión.

- b. La práctica favorable del planteamiento estratégico en el trabajo docente y administrativo, demuestra lograr mayor índice de calidad en el desarrollo de la gestión.
- c. Existen docentes y administrativos preocupados por desarrollar su labor cognoscitiva en el desarrollo de la gestión.
- d. Existen diferencias significativas de clima laboral por grupo de docentes y administrativos de la UGEL y por el trabajo en equipo al desarrollar la gestión.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. Variables

Variables independientes

X: El trabajo docente y administrativo

Variables dependientes

Y: Desarrollo de gestión.

2.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

2.6.1. Indicadores

De: El Trabajo docente y administrativo

- X₁**. Toma de decisiones
- X₂**. Planteamiento estratégico
- X₃**. Preocupación.
- X₄**. Clima laboral

De: Desarrollo de gestión

- Y₁**. Participativa
- Y₂**. Índice de calidad
- Y₃**. Labor cognitiva
- Y₄**. Trabajo en equipo

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo

El tipo de investigación es descriptiva – proyectiva.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Enfoque

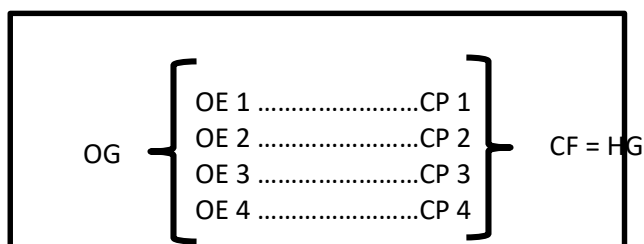
El presente trabajo de investigación, por sus características, se ubica dentro de la investigación cuantitativa.

3.2.2. Método

La investigación utilizó la parte descriptiva comparativa donde se trata de evaluar el trabajo de docentes y administrativos.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- El diseño que se empleó es descriptivo comparativo por la recolección de datos de varias muestras con respecto a un fenómeno de interés.
- El diseño de la investigación también es por objetivos, conforme al siguiente esquema:



Donde:

OG = Objetivo general.

OE = Objetivos específicos.

CP = Conclusión parcial

CF = Conclusión final

HG = Hipótesis general

3.4. POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.4.1. Población

La población está constituida por docentes de la UGEL Pasco y por los trabajadores de la UGEL Pasco.

3.4.2. Muestra

Como muestra se consideró al 50% de los docentes de la población, es decir 50 docentes de la UGEL Pasco 35 docentes y 15 administrativos de la UGEL Pasco.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas a emplearse son las siguientes:

- **Encuesta:** Esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con la población del área de estudio por medio de los cuestionarios previamente establecidos, busca conocer la reacción o la respuesta del grupo de individuos, que corresponden a una muestra de una población.
- **Entrevista:** La entrevista es una situación de interrelación o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado.

Los instrumentos a emplearse son:

- **Cuestionarios:** consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008)¹⁵. Se considerarán dos tipos de preguntas:

Preguntas cerradas: respuestas delimitadas por el investigador.

Preguntas abiertas: respuestas no delimitadas, el investigado puede responder ampliamente respecto a la pregunta.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo se procederá a construir una base de datos luego se realizará un análisis estadístico con el programa Microsoft Excel de acuerdo a las siguientes etapas:

- Obtención de frecuencia y porcentajes de las dimensiones de las variables.
- Elaboración de gráficos y tablas para cada dimensión.

¹⁵ Hernández, Fernández y Baptista, (2010). Metodología de la Investigación, Quinta Edición.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS: TABLAS Y GRÁFICOS, TÉCNICAS DE LA

El trabajo de campo, también se refiere al tipo de trabajo que se hizo en el terreno, o sea, donde el trabajador debe transportarse hacia un lugar que no es su lugar habitual o fuera de su oficina.

En la investigación de mercados, el trabajo de campo forma parte de la recolección de los datos necesarios para identificar la percepción que el público objetivo tiene del producto.

Un trabajo de campo que forma parte de una investigación también es conocida como Investigación de campo y consiste en la observación fuera del laboratorio o estudio del ambiente donde se genera la hipótesis.

En este sentido, la importancia del trabajo de campo radica en la identificación de la teoría en el lugar donde se desenvuelve el fenómeno estudiado. De esta manera se recoge la información necesaria para la comprobación o generación de hipótesis.

4.2. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE

RESULTADOS:

4.2.1. El Clima Laboral

Interrogante:

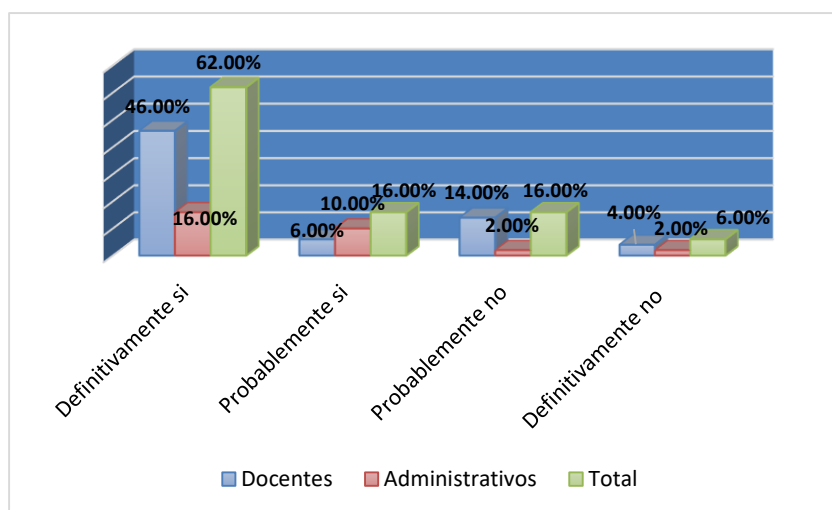
¿Cree usted que el clima laboral influye en el desarrollo de la gestión de la UGEL Pasco?

CUADRO N° 01

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Definitivamente si	23	46.00%	8	16.00%	31	62.00%
Probablemente si	3	6.00%	5	10.00%	8	16.0%
Probablemente no	7	14.00%	1	2.00%	8	16.00%
Definitivamente no	2	4.00%	1	2.00%	3	6.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 01



Fuente: Docentes y Administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 Administrativos de la UGEL Pasco, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 31 docentes, optaron la alternativa “definitivamente sí”, los cuales alcanzaron el 62,00% del total,
- 8 docentes, optaron por la alternativa “probablemente sí”, porcentualmente fueron el 16,00% de total de encuestados.
- 8 encuestados, señalaron “probablemente no” siendo también el 16,00%.
- 3 encuestados, optaron por la alternativa “definitivamente no”, siendo porcentualmente el 6,00%.

Firmemente la mayor cantidad de los docentes y administrativos con el 46,00% y el 16,00% respectivamente, señalaron que “definitivamente sí”, creen que el clima laboral influye de manera participativa en el desarrollo de la gestión del Docente y Administrativo, ellos alcanzaron

el 62,00%, seguido de 3 docentes y 5 Administrativos, que señalaron que “probablemente si” conjuntamente siendo el 16,00% de todos los encuestados, 7 docentes y solo 1 administrativo, optaron por la alternativa “probablemente no” conjuntamente fueron el 16%. Hubo también quienes señalaron que “definitivamente no”, 2 docentes y administrativo, ellos alcanzaron porcentualmente el 6,00% de encuestados.

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

Interrogante:

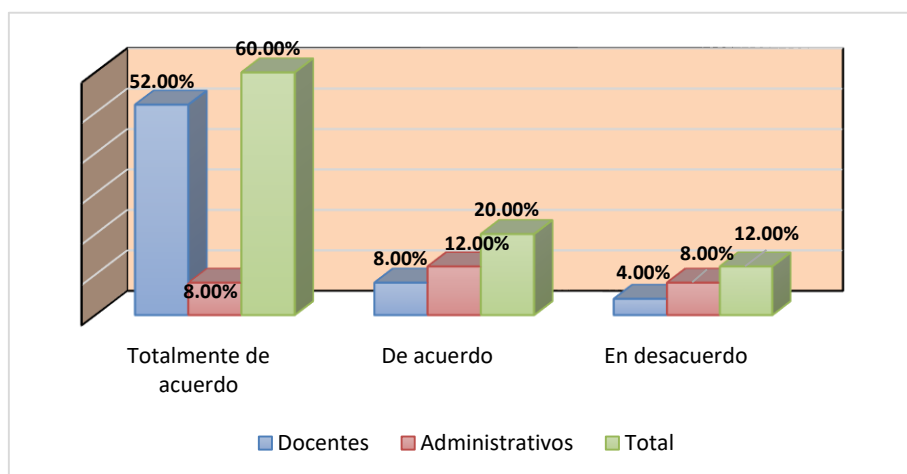
¿Esta Ud. ¿De acuerdo que los docentes y administrativos se preocupan por el buen desarrollo de la gestión es sus instituciones?

CUADRO N° 02

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Totalmente de acuerdo	25	50.00%	10	20.00%	35	70.00%
De acuerdo	6	12.00%	1	2.00%	7	14.00%
En desacuerdo	1	2.00%	1	2.00%	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	3	6.00%	3	6.00%	6	12.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

RAFICO N° 02



Fuente: Docentes y Administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos de la UGEL de Pasco, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 35 docentes, optaron la alternativa “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 70,00% del total.
- 7 docentes, optaron por la alternativa “de acuerdo”, porcentualmente fueron el 14,00% del total de encuestados.
- 2 encuestados, estuvieron “en desacuerdo”, siendo el 4,00%.
- 6 encuestados, optaron por la alternativa “totalmente en desacuerdo”, siendo porcentualmente el 12,00%.

Firmemente mayor cantidad de los docentes y administrativos, 25 y 10 respectivamente, señalaron estar “totalmente de acuerdo” con la interrogante, indicando que efectivamente los docentes y administrativos se preocupan por el buen desarrollo de la gestión del docente y administrativos, ellos alcanzaron el 70.00%; seguido de 6 docentes y 1 administrativos, que señalaron estar “de acuerdo” conjuntamente siendo el 14,00% del todos los encuestados, 2 docentes y uno administrativo, optaron por estar “en desacuerdo”, conjuntamente fueron el 4.00%. Hubo también una cantidad considerable, 3 docentes y 6 administrativos, que estuvieron “totalmente en desacuerdo” con la interrogante, sumando ellos el 12.00% del total de encuestados.

4.2.3. Trabajo docente

Interrogante:

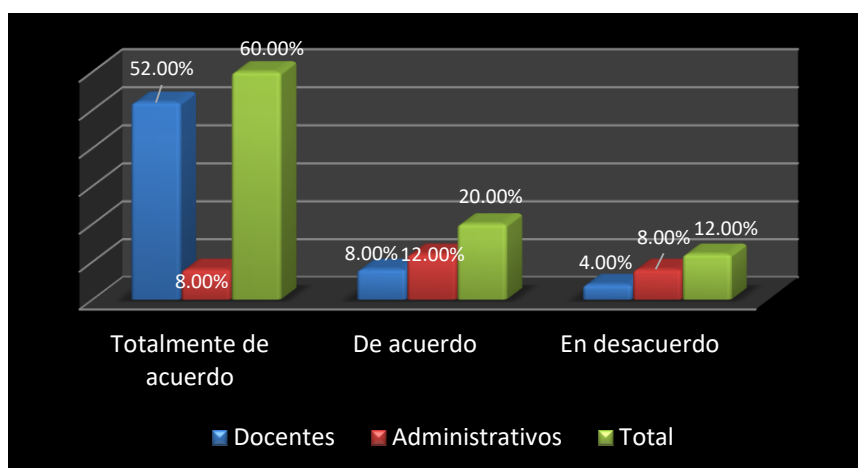
¿Cree Ud. que la toma de decisiones surge a partir del trabajo docente de la gestión?

CUADRO N° 3

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Definitivamente que si	28	56.0%	9	18.00%	37	74.00%
Probablemente si	4	8.00%	3	6.00%	7	14.00%
Probablemente no	2	4.00%	2	4.00%	4	8.00%
Definitivamente no	1	2.00%	1	2.00%	2	4.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 3



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 37 docentes de ambas instituciones, señalaron “definitivamente sí”, los cuales alcanzaron el 74.00% de encuestados.
- 7 docentes, optaron por la alternativa “probablemente sí”, alcanzando el 14.00% de encuestados.

- 4 encuestados, optaron por la alternativa “probablemente no”, alcanzando el 8.00%.
- 2 docentes encuestados, optaron por la alternativa “definitivamente no”, siendo porcentualmente el 4.00%.

Como se puede observar en su mayoría los docentes, con 28 docentes y 9 administrativos, estuvieron de acuerdo con que la toma de decisiones surge a partir del trabajo docente en la gestión; 4 docentes y 3 administrativos dijeron que la toma de decisiones “probablemente si” tenga algún tipo de influencia, estos conjuntamente en porcentaje fueron el 14.00%; 2 docentes y 2 administrativos, optaron por “probablemente no”, que sumados porcentualmente dieron el 8.00%; para culminar un docente y un administrativo, optaron por “definitivamente no”, solo los 2 docentes indicaron que la toma de decisiones no necesariamente surge del trabajo docente, también puede haber otros indicadores.

4.2.4. Planeamiento estratégico

Interrogante:

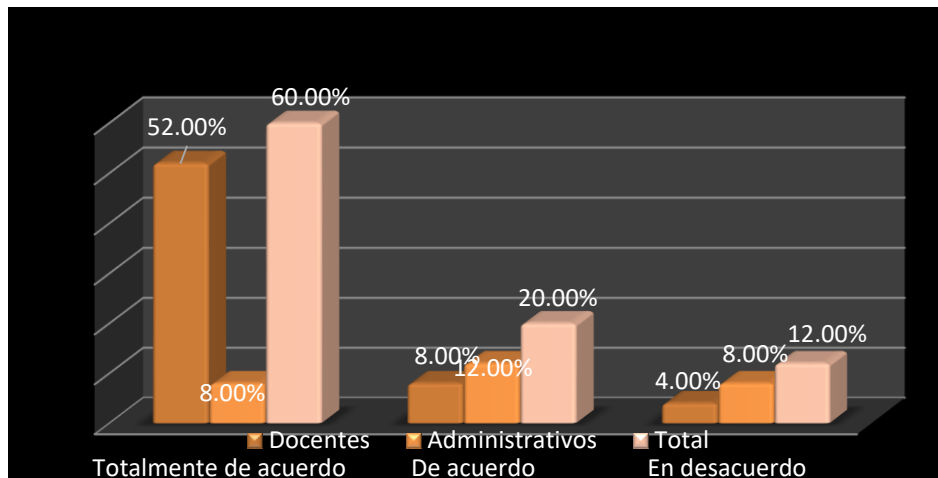
¿Cree Ud. que el planeamiento estratégico es utilizado adecuadamente?

CUADRO N° 04

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Definitivamente que si	27	54.00%	8	16.00%	35	70.00%
Probablemente si	5	10.00%	4	8.00%	9	18.00%
Probablemente no	2	4.00%	2	4.00%	4	8.00%
Definitivamente no	1	2.00%	1	2.00%	2	4.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 04



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 35 docentes, optaron la alternativa “definitivamente si”, 70,00% del total.
- 9 docentes, optaron por la alternativa “probablemente si” alcanzando el 18,00% del total.
- 4 encuestados de ambas instituciones, señalaron “probablemente no”, sumando el 8,00% de los encuestados.
- 2 encuestados, optaron por alternativa “definitivamente no”, siendo porcentualmente el 4,00% de total encuestado.

Apreciamos que el 54,00% de los docentes y el 16,00% de administrativos señalaron que “definitivamente si” creen que el planteamiento estratégico es utilizado de forma adecuadamente el docente y el administrativo, conjuntamente alcanzaron el 70,00%; seguido de los que señalaron que “probablemente si” con 10,00% de

participantes de docentes y 8.00% de administrativos, que en conjunto sumaron el 18,00%; otros se mostraron en contra de la pregunta, el 4.00% de docentes y 4.00% de administrativos, optaron por señalar que el planteamiento estratégico “probablemente no” sea utilizado adecuadamente en las instituciones donde laboran, ellos fueron el 8,00% del total de los encuestados; al igual que el 2,00% de los docentes de docentes y 2,00% de administrativos, que sumaron el 4,00% del total, ellos indicaron que “definitivamente no” es adecuado el uso que tiene el planeamiento dentro de las instituciones de su competencia.

4.2.5. Índices de calidad

Interrogante

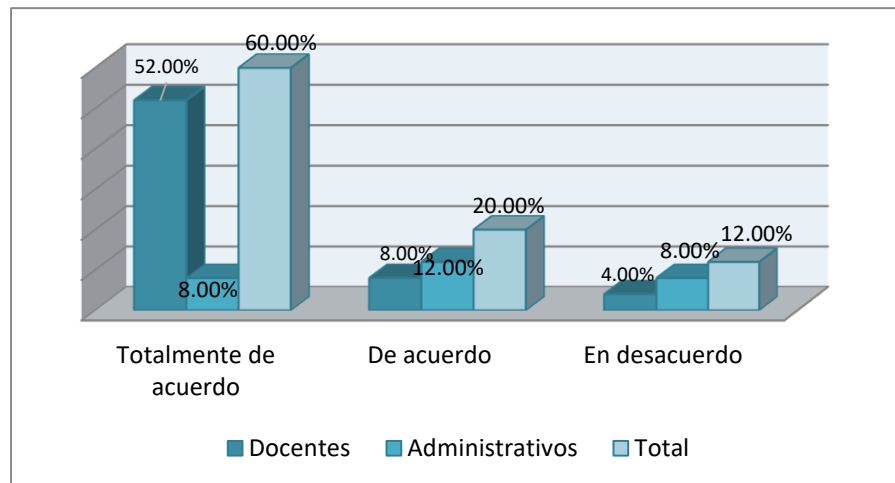
¿Cree que el uso de un planeamiento estratégico permite lograr mayores índices de calidad?

CUADRO N° 5

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Definitivamente si	22	44.00%	7	14.00%	29	58.00%
Probablemente si	10	20.00%	5	10.00%	15	30.00%
Probablemente no	1	2.00%	2	4.00%	3	6.00%
Definitivamente no	2	4.00%	1	2.00%	3	6.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 5



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

De total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 29 docentes y administrativos, optaron la alternativa “Definitivamente si”, los cuales alcanzaron el 58,00%
- 15, optaron por la alternativa “probablemente si”, alcanzando el 30,00% de encuestados.
- 3, señalaron que “probablemente no”, siendo porcentualmente el 6,00% del total.
- 3 docentes, optaron por la alternativa “definitivamente no”, siendo porcentualmente el 6,00% encuestados.

Observamos que para esta interrogante, el 44,00% de docentes y 14,00% de administrativos, con el 58,00% del total, “definitivamente si” creen que el uso de un planeamiento estratégico les permite a sus instituciones lograr mayores y mejores índices de calidad, mientras que el 20,00% de los docentes y 10,00% de administrativos, en total

30,00%, creen que “probablemente si”, 2,00% de docentes y el 4,00% de administrativos, con un total del 6,00%, creen que “probablemente no”, finalmente, pero en su minoría, hubo quienes “definitivamente no” creen que el uso de un planeamiento estratégico permite el logro de la calidad en la gestión del docentes y el administrativo.

4.2.6. Avances y dificultades del docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interrogante:

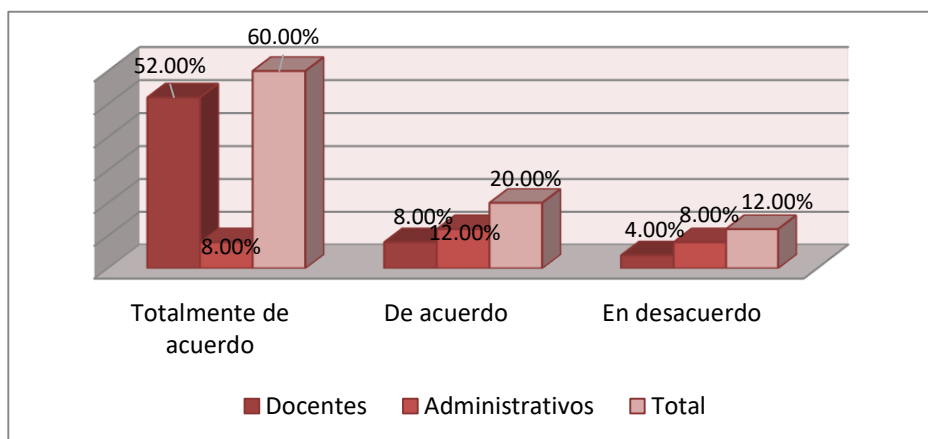
¿Cree Ud. que los docentes trabajan en equipo para discutir sobre los avances y dificultades en la UGEL Pasco?

CUADRO N° 06

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Siempre	12	24.00%	9	18.00%	21	42.00%
La mayoría de veces	3	6.00%	3	6.00%	6	12.00%
Pocas veces	18	36.00%	2	4.00%	20	40.00%
Nunca	2	4.00%	1	2.00%	3	6.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

FIGURA N° 06



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 21 docentes y administrativos, optaron la alternativa “siempre”, los cuales alcanzaron el 42,00%.
- 6 docentes, señalaron “la mayoría de las veces”, alcanzando el 12,00% de los docentes encuestados.
- 20 docentes, señalaron “pocas veces”, siendo porcentualmente el 40,00% del total encuestado.
- 2, señalaron que “nunca”, alcanzando un porcentaje de 6,00%.

Esta interrogante mostró que la mayor cantidad de docentes de la UGEL Pasco y de los administrativos, con 12 y 9, respectivamente, creen que los docentes y administrativos de las instituciones mencionadas “siempre” trabajan en equipo para discutir sobre los avances y dificultades de en los docentes y administrativos; mientras que el 6,00% y el 6,00% de los docentes y administrativos, es decir el 12,00% opinan que el trabajo en equipo se efectúa “la mayoría de veces”, seguido de los que opinan que son “pocas las veces”, con el 36,00% de los docentes y el 4,00% de los administrativos, sumando ellos el 40,00% finalmente solo el 4,00% y el 2,00%, osea el 6,00% piensa que “nunca” se realiza ninguna trabajo en equipo de los docentes y administrativos.

4.2.7. Trabajo docente y administrativo de forma participativa

Interrogante:

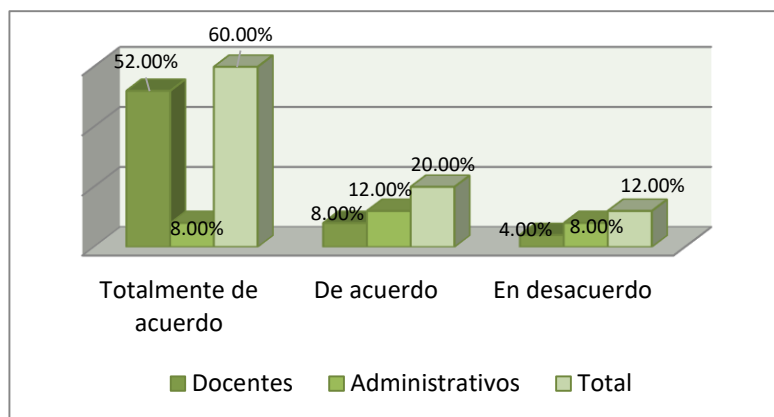
¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el trabajo docente y administrativo de la UGEL Pasco, se ejecuta de forma participativa?

CUADRO N° 7

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Completamente	30	60.00%	7	14.00%	37	74.00%
Parcialmente	2	4.00%	6	12.00%	8	16.00%
No conoce	3	6.00%	2	4.00%	5	10.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 7



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Para esta interrogante el 60,00% de los docentes y el 14,00% de administrativos, o sea el 74,00% de los encuestados, señalaron que “completamente sí”, indicando que la toma de decisiones en el trabajo docente y administrativo en la UGEL Pasco se ejecuta de manera participativa; seguido del 4,00% de los docentes y 12,00% de los administrativos, quienes en forma general sumaron el 16,00%, que

señalan se ejecuta de forma participativa, pero “parcialmente”; por último observamos que el 6,00% más el 4,00% de los docentes y de administrativos respectivamente, 10,00% del total, se mostraron nulos, indicando que “no conocen” o no saben acerca de la interrogante.

4.2.8. Desarrollo de la labor cognoscitiva

Interrogante:

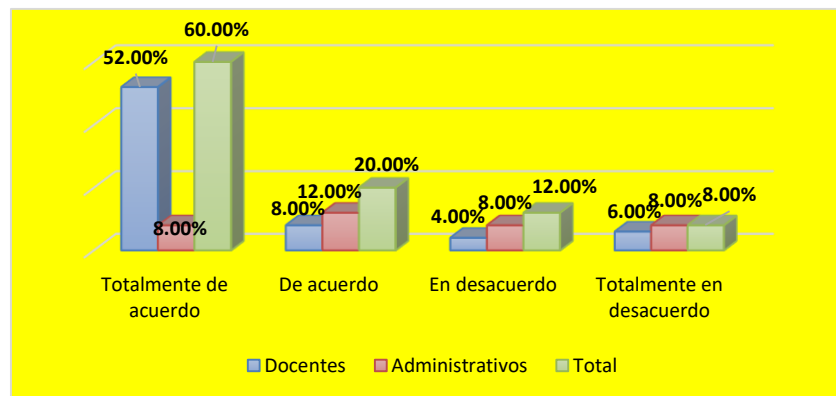
¿Esta Ud. de acuerdo que existen docentes y administrativos preocupados por desarrollar su labor cognoscitivamente?

CUADRO N° 8

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Totalmente de acuerdo	26	52.00%	4	8.00%	30	60.00%
De acuerdo	4	8.00%	6	12.00%	10	20.00%
En desacuerdo	2	4.00%	4	8.00%	6	12.00%
Totalmente en desacuerdo	3	6.00%	1	2.00%	4	8.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 8



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de encuestados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

- 30 docentes, están “totalmente de acuerdo”, ellos alcanzaron el 60,00% del total de encuestados.

- 10 encuestados, estuvieron “de acuerdo”, porcentualmente fueron el 20,00% de encuestados.
- 6 señalaron estar “en desacuerdo”, sumando el 12,00% del total.
- 4 docentes, señalaron estar “totalmente en desacuerdo”, alcanzando un porcentaje de 8,00% de encuestados.

La mayoría de los docentes y administrativos, con 52,00% y 8,00%, respectivamente, estuvieron “totalmente de acuerdo” que existen docentes y administrativos que se preocupan por desarrollar su labor cognitivamente, eficientemente y eficazmente; 8,00% de docentes y 12,00% de los administrativos, que conjuntamente alcanzaron el 20,00% señalando estar “de acuerdo”; el 4,00% de los docentes y el 8,00% de los administrativos, con el 12,00% del total, estuvieron en “en desacuerdo”; y para terminar el 6,00% de docentes y el 2,00% de los administrativos, que sumaron el 8,00% estuvieron “totalmente en desacuerdo” agregando que no todos los docentes y administrativos de la UGEL Pasco, se preocupan por desarrollar su labor cognoscitivamente.

4.3. RESULTADOS: TABLAS Y GRÁFICOS – TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

4.3.1. Características del clima laboral

Interrogante:

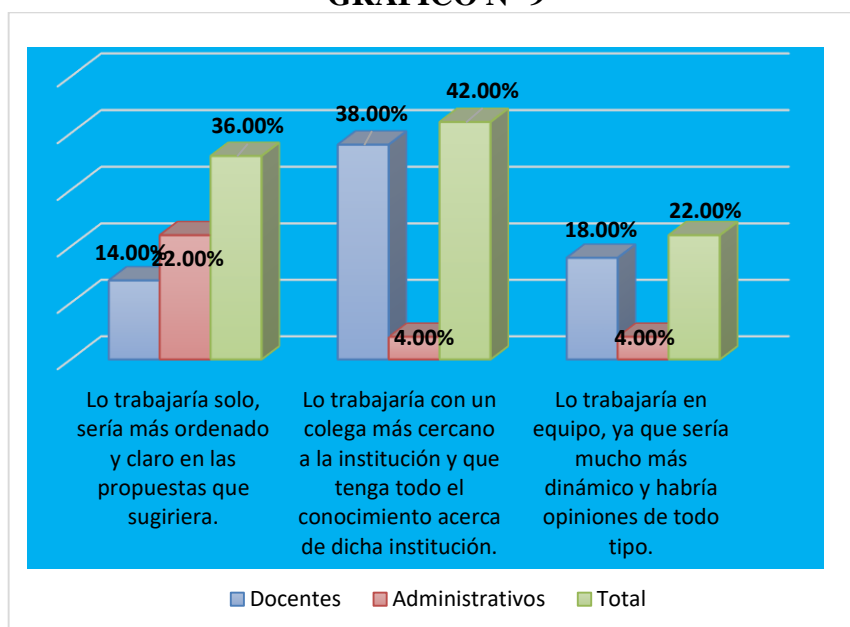
¿Sabe Ud. cuál es la característica del clima laboral que se desenvuelve en el desarrollo de la gestión?

CUADRO N° 9

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Apoyo mutuo entre los miembros de la institución	18	36.00%	9	18.00%	27	54.00%
Existen metas claras de manera que todos saben lo que tienen que hacer	9	18.00%	4	8.00%	13	26.00%
Existe motivación a innovación	3	6.00%	2	4.00%	5	10.00%
Autoritarismo, ya que desempeñan sus trabajos sin tener que consultar.	5	10.00%	0	0.00%	5	10.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 9



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

La mayoría de los docentes el 36,00% y el 18,00% de los administrativos, ósea el 54,00% del total de encuestados, opinaron que la características del clima laboral que resalta más en el desarrollo de la

gestión de las instituciones de la UGEL Pasco es el “apoyo mutuo entre los miembros de la institución”; seguido del 18,00% de docentes y el 8,00% de los administrativos, que sumados alcanzaron el 26,00% dijeron que “existen metas claras de manera que todos saben lo que tienen que hacer” en sus respectivas instituciones; el 6,00% de docentes, y el 4,00% de los administrativos, en total el 10,00% de entrevistados, dijeron que “existe motivación e innovación”; finalmente solo el 10,00% de docentes indicaron que una de las características resaltante que se desenvuelven dentro de la UGEL Pasco es el “autoritarismo, ya que desempeñan sus trabajos, sin tener que consultarlos”.

4.3.2. Medición del clima laboral

Interrogante:

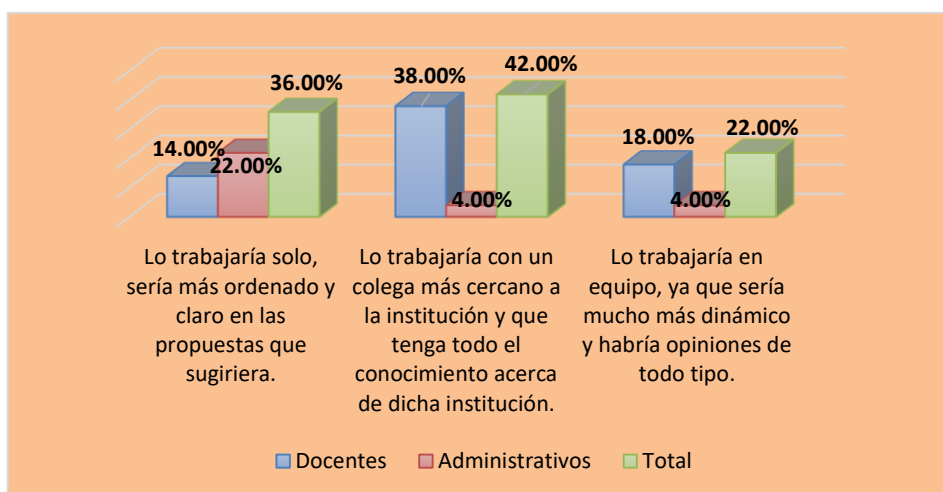
¿Cuál cree Ud. que sería las acciones para medir el clima laboral en los docentes y administrativos?

Cuadro 10

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Hacer estudios periódicos, para tener la temperatura de la institución	20	40.00%	6	12.00%	26	52.00%
Identificar los puntos críticos de la institución	9	18.00%	5	10.00%	14	28.00%
Diseñar estrategias, que permitan mejorar el clima laboral de la institución.	6	12.00%	3	6.00%	9	18.00%
No sabe / No opina.	0	0.00%	1	2.00%	1	2.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Grafico 10



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Como se observa en el grafico más del 50,00% de los docentes de ambas instituciones , 40,00% de los docentes y 12,00% de los administrativos dijeron que para ellos la acción más importante para poder medir el clima laboral que se presenta en los docentes y administrativos es “haciendo estudios periódicos, para tener la temperatura de la institución”; también el 18,00% de docentes y 10,00% de los administrativos, que sumando fueron porcentualmente el 28,00%, coincidieron que la acción más importante sería “identificar los puntos críticos de la institución”, así sería mucho más fácil medir el clima laboral que se vive en las instituciones ya mencionadas; el 12,00% de los docentes y el 6,00% de los administrativos, en total el 18,00% de los docentes respondieron “diseñar estrategias, que permitan mejorar el clima laboral de la institución”; por ultimo hubo solo un docente de la

UGEL Pasco que no supo responder esta interrogante y se aludió como “no sabe / no opina”, alcanzando el 2,00% del total de entrevistados.

4.3.3. Aprendizaje permanente

Interrogante:

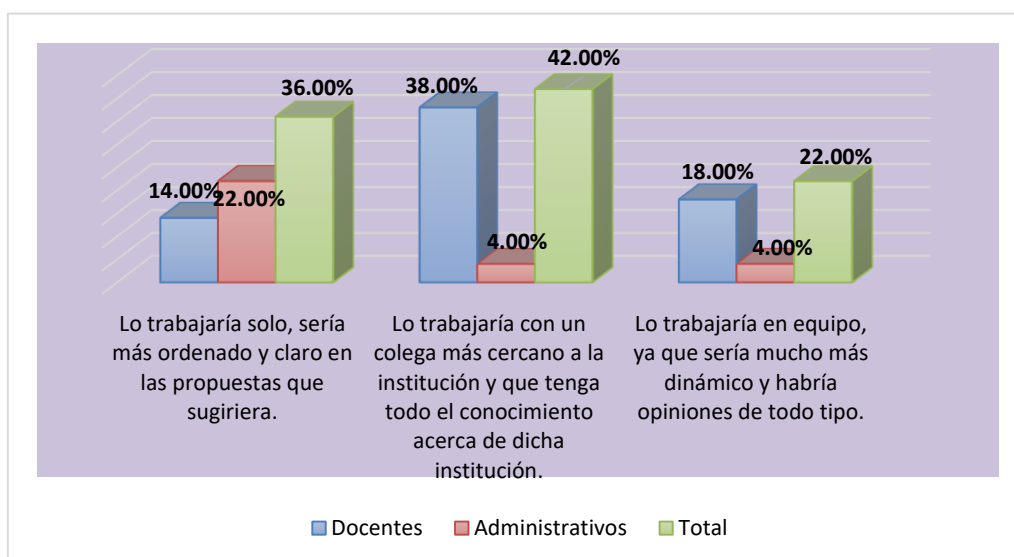
¿Cuál cree Ud. que es la posibilidad de asegurar el aprendizaje permanente y de calidad para los alumnos de la UGEL Pasco?

CUADRO N° 11

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Alta, porque el proceso de trabajo docente tiene objetivos explícitos e implícitos.	27	54.00%	6	12.00%	33	66.00%
Moderada, ya que la administración educacional, no alcanza la reforma educacional.	3	6.00%	6	12.00%	9	18.00%
Baja, porque la función orgánica, no genera un buen clima laboral	5	10.00%	1	2.00%	6	12.00%
No sabe / no opina	0	0.00%	2	4.00%	2	4.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 11



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes de la y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Vemos que la gran mayoría con 66,00% del total, 54,00% y 12,00% de docentes y de los administrativos, respectivamente estuvieron de acuerdo en su respuesta diciendo que ellos creen que la posibilidad para asegurar el aprendizaje de manera permanente y la calidad para los alumnos de la UGEL Pasco es alta, porque el proceso de trabajo docente tiene objetivos explícitos e implícitos”; seguido del 6,00% y del 12,00% de docentes y de los administrativos, que ambos sumaron el 18,00%, ellos respondieron que sería “moderada, ya que la administración educacional, no alcanza la reforma educacional”; otros en su minoría respondieron que sería “baja, porque la función orgánica, no genera un buen clima laboral”, solo es 4,00% de todos los entrevistados, no respondieron a la pregunta y otros no sabían nada al respecto.

4.3.4. Relaciones interpersonales en la institución**Interrogante:**

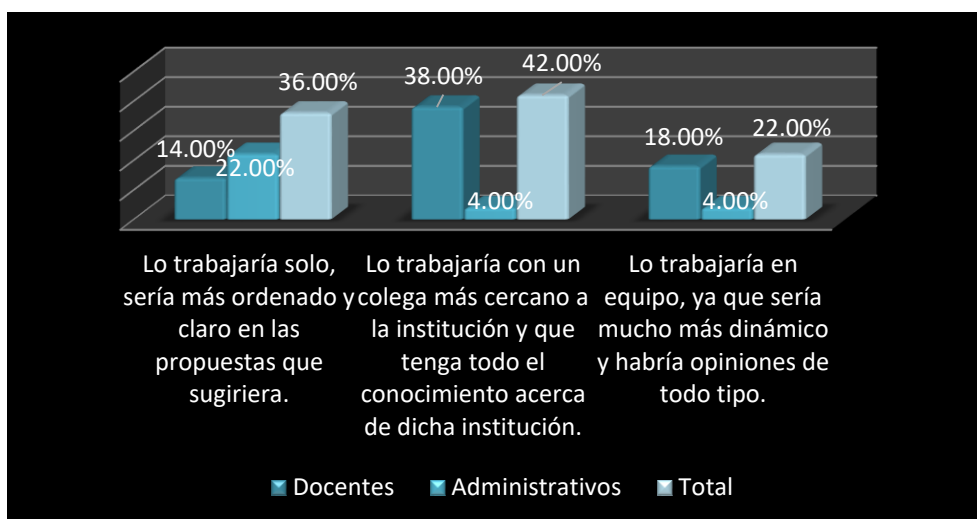
Usted diría que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en la institución son:

CUADRO N° 12

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Exitosas y favorables, ya que la actitud o el accionar de ellos son congruentes	10	20.00%	5	10.00%	15	30.00%
Armoniosas y eficientes, ya que los docentes son unidos y persiguen un solo propósito.	16	32.00%	5	10.00%	21	42.00%
Mediocre, ya que existe conflictos burocráticos y luchas de poder	4	8.00%	1	2.00%	5	10.00%
Democrático y participativo, todos opinan y dan sus puntos de vista.	5	10.00%	4	8.00%	9	18.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 12



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Para esta interrogante hubo equilibrio en las respuestas, así el 20,00% de docentes y el 10,00% de los administrativos, que porcentualmente fueron el 30,00% respondieron que para ellos el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en docentes y administrativos se llevan de

manera “exitosa y favorables, ya que la actitud o el accionar de ellos son congruentes”; mayor también fue el porcentaje con 32,00% de docentes y 10,00% de los administrativos, en total 42,00% que respondieron que son “armoniosas y eficientes, ya que los docente son unidos y persiguen un solo propósito”, el lograr las objetivos de su institución; otros en cambio, con el 8,00% y el 2,00% de docentes y de los administrativos, es decir con el 10,00% piensan que el trabajo en equipo y las relaciones que se desenvuelven en las instituciones son “mediocres, ya que existe conflictos burocráticos y luchas de poder”; por último hay también los que opinan que es “democrático y participativo, ya que todos opinan y dan sus puntos de vista”, ellos sumaron el 18,00% del total entrevistados.

4.3.5. Comunicación entre directivos y docentes

Interrogante:

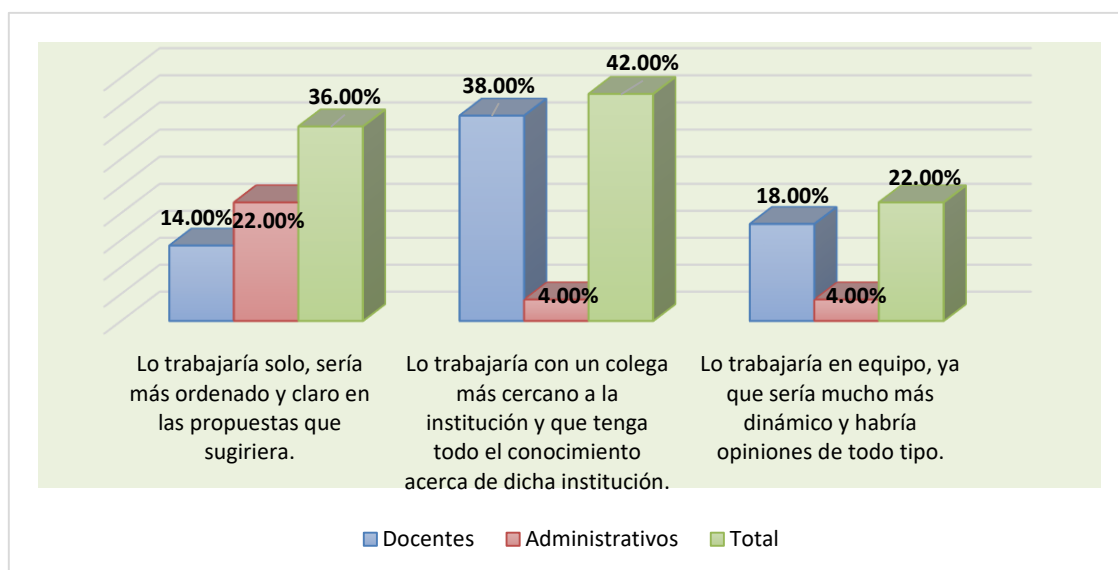
¿Cómo considera que funciona la comunicación en la Institución entre directivos y docentes?

CUADRO N° 13

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
De manera integradora, la relación de una y otra está gobernada por sus relación con el todo.	13	26.00%	8	16.00%	21	42.00%
De manera sinérgica, porque existe el trabajo en equipo	17	34.00%	6	12.00%	23	46.00%
De manera incoherente, ya que no existe, principios en la organización	2	4.00%	1	2.00%	3	6.00%
No sabe / no opina	3	6.00%	0	0.00%	3	6.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRAFICO N° 13



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación:

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Para esta interrogante el 26,00% de docentes y el 16,00% de los administrativos, que sumaron el 42,00%, estuvieron de acuerdo en responder que la comunicación entre directivos, docentes y administrativos funcionan “de manera integradora, ya que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo”, o sea con los objetivos que tiene dichas instituciones; seguido de los que considera que funciona “de manera sinérgica, porque existe el trabajo en equipo”, ello fueron el 24,00% de docentes y el 12,00% de los administrativos, alcanzando un porcentaje total a 46,00%; hubo también entrevistados que considera que la comunicación que se funciona en las instituciones son “de manera incoherente, ya que no existe principios dentro de la organización” ellos fueron el 4,00% de los docentes y el 2,00% de los

administrativos, que sumando lograron el 6,00% del total. Finalmente docentes de la UGEL Pasco, con el 6,00%, respondieron no saber y otros no opinaron al respecto.

4.3.6. Apreciaciones o sugerencias de los docentes

Interrogantes

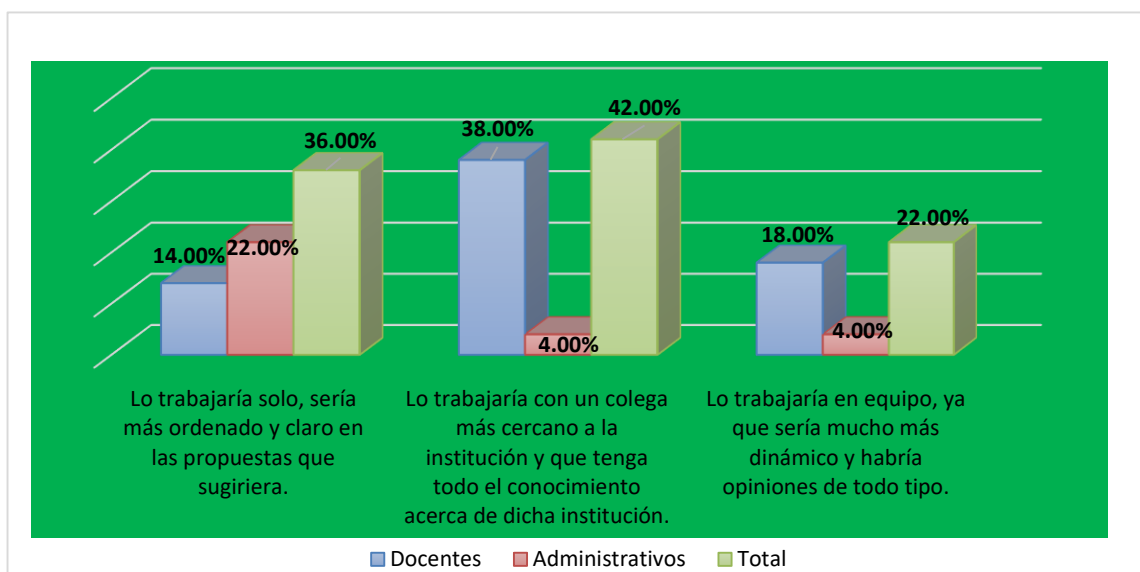
¿Cree Ud. que se debería tomar en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones?

CUADRO N° 14

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Siempre, porque se constituyen parte de la administración	21	42.00%	3	6.00%	24	48.00%
En la mayoría de los casos, ya que son ellos, quienes agregan nuevas estrategias y metodologías.	8	16.00%	8	16.00%	16	32.00%
Solo en algunos casos, porque es necesario poder contar con una determinada técnicas al llegar al momento evaluativo.	6	12.00%	1	2.00%	7	14.00%
Nunca, porque no se relacionan con los resultados de la institución	0	0.00%	3	6.00%	3	6.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRÁFICO N° 14



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 de los administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

A la interrogante ¿Se debería tomar en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones?, los docentes y de los administrativos, con el 42,00% y el 6,00% respectivamente, es decir el 48,00% del total de docentes entrevistados, creen que “siempre, porque se constituyen parte de la administración”, otros con el 16,00% de docentes y también con el 16,00% de los administrativos, osea el 32,00% en total, dijeron que “en la mayoría de los casos, ya que son ellos, quienes agregan nuevas estrategias y metodologías”; seguido de los que respondieron que “solo en algunos casos, porque es necesario poder contar con una determinada técnica al llegar al momento evaluativo” estos fueron el 12,00% de docentes y el 2,00% de los administrativos., alcanzando un porcentaje total del 14,00%, sin embargo también hubo quienes respondieron que “nunca, porque no se relacionan con los resultados de la institución”, esta respuesta se obtuvo de los docentes de la UGEL Pasco, alcanzando el porcentaje del 6,00% del total entrevistado.

4.3.7. Grado de identificación de los miembros de la institución

Interrogante

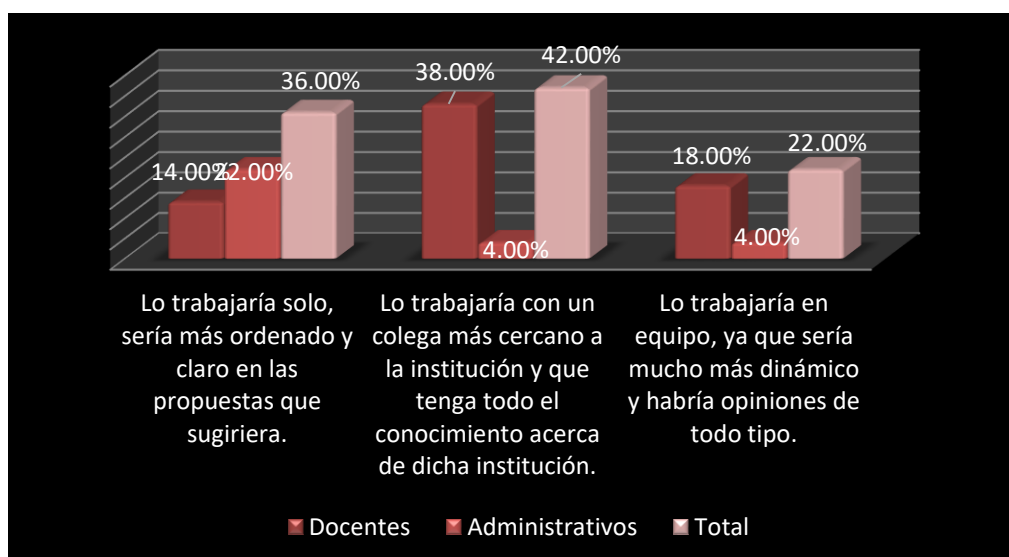
Ud. diría que la labor cognoscitiva de los miembros de la institución en relación con los objetivos institucionales es:

CUADRO N° 15

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Muy fuerte, porque para ellos son los elementos centrales de su institución	22	44.00%	2	4.00%	24	48.00%
Fuerte, porque son concebidos como componentes estrechamente articulados.	6	12.00%	12	24.00%	18	36.00%
Casi no existe, porque carecen de visión pedagógica, sobre su labor.	5	10.00%	1	2.00%	6	12.00%
No existe, la labor docente simplemente es ejecutar y aplicar las directivas institucionales	2	4.00%	0	0.00%	2	4.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

GRÁFICO N° 15



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

Como se puede apreciar la mayoría de los docentes estuvieron de acuerdo en responder que la labor cognoscitiva de los miembros de la institución en la relación con los objetivos institucionales es “muy fuerte, porque para ellos son los elementos centrales de su institución”

estos fueron el 44,00% de los docentes y el 4,00% de los administrativos., que sumando es el 48,00% del total; otros señalaron que es “fuerte, porque son concebidos como componentes estrechamente articulados” ellos fueron el 12,00% de docentes y el 24,00% de los administrativos, en total fueron 36,00%, seguido del 10,00% de los docentes y de los administrativos 2,00% de la UGEL Pasco, que en total fueron el 12,00%, estos respondieron que “casi no existe, porque carecen de visión pedagógica, sobre su labor”; por último solo el 4,00% de docentes, respondieron que “no existe, la labor docentes simplemente es ejecutar y aplicar las directivas institucionales” y nada más, ellos no se preocupan por los objetivos que tengan sus instituciones.

4.3.8. Iniciativa para mejorar la institución

Interrogante

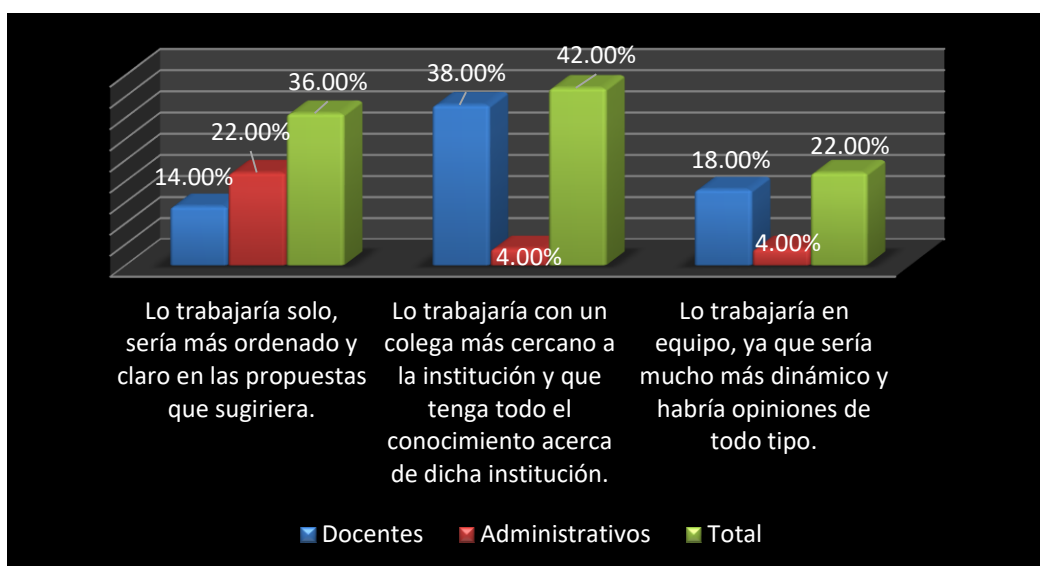
Si tuviera alguna iniciativa para realizar los índices de calidad en la institucional, ¿con quién lo trabajarías?

CUADRO N° 16

Alternativas	Docentes		Administrativo		Total	
	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	Porcentaje	Total Parcial	%
Lo trabajaría solo, sería más ordenado y claro en las propuestas que sugiriera.	7	14.00%	11	22.00%	18	36.00%
Lo trabajaría con un colega más cercano a la institución y que tenga todo el conocimiento acerca de dicha institución.	19	38.00%	2	4.00%	21	42.00%
Lo trabajaría en equipo, ya que sería mucho más dinámico y habría opiniones de todo tipo.	9	18.00%	2	4.00%	11	22.00%
Total	35	70.00%	15	30.00%	50	100.00%

Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

FIGURA N° 16



Fuente: Docentes y administrativos de la UGEL Pasco

Interpretación

Del total de entrevistados 50 docentes, 35 docentes y 15 administrativos, se obtuvo las siguientes respuestas:

A la pregunta, Si alguno de ellos tuviera alguna iniciativa para mejorar la institución ¿con quién lo trabajaría?, se obtuvo que la mayoría de los docentes con 39,00% y el 4,00% de los administrativos, respondieron que “lo trabajarían con un colega más cercano a la institución y que tenga todo el conocimiento acerca de dicha institución” en total ellos alcanzaron un porcentaje del 42,00%; seguido del 14,00% de docentes y el 22,00% de los administrativos, que respondieron “lo trabajarían solo, ya que sería más ordenado y claro en las propuestas que sugiriera”, en total fueron el 36,00%; otros en cambio respondieron que “lo trabajarías en equipo, ya que sería mucho más dinámico y habría opiniones de todo tipo”, ellos fueron el 18,00% de docentes y el 4,00%

de los administrativos de la UGEL Pasco, en total fueron el 22,00% de entrevistados.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos desarrollan específicamente los objetivos propuestos en la investigación, los mismos que son definidos para responder a los problemas planteados y compararlos con las hipótesis propuestas en la parte metodológica de la investigación.

Sobre la variable: independiente y dependiente podemos considerar que han sido aceptables sus resultados, existe relación importante entre el trabajo docente y administrativos y el desarrollo de la gestión institucional; además de considerar como herramienta principal de competencia; determinando el alto grado de aceptación alcanzada por la hipótesis general.

Con los resultados obtenidos sobre las interrogantes de los primeros indicadores podemos deducir que la toma de decisiones se realiza en forma participativa.

Sobre los segundos indicadores y objetivos secundarios, se concluye que el planeamiento estratégico es una herramienta importante que mejora el nivel, de calidad educativa de la UGEL Pasco

Sobre los terceros indicadores y objetivos, se concluye que los docentes y administrativos y se preocupan por realizar su labor cognitivamente, y que esto favorezca al desarrollo de la gestión.

Sobre los cuartos indicadores y objetivos, se concluye que el clima laboral que se vive con los docentes y los administrativos, son regulares, y que índice en el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Mostrados los resultados de la investigación, concluimos que, las hipótesis propuestas en el presente trabajo de investigación han sido aceptadas de acuerdo a los resultados obtenidos durante su desarrollo, de manera que podemos respaldar las hipótesis con las siguientes conclusiones:

1. Que, el trabajo docente y administrativo que se realiza en la UGEL Pasco, es predominante y percibido como bueno por los mismos docentes y administrativos de dichas instituciones, pero también para un pequeño grupo de ellos no lo es, lo que significa que no hay un adecuado desarrollo de la gestión, y que tampoco hay un buen desarrollo del trabajo docente y administrativo ya que los mismos docentes no se muestran proactivos.
2. Que, durante la toma de decisiones en el trabajo docente y administrativo, se hace de manera participativa, organizativa y selectiva, ya que esto es importante para el buen desarrollo de la gestión educativa dentro de los docentes y administrativos, cabe mencionar que a pesar de que existe pronunciación en dicha toma de decisiones, también existen quienes no lo hacen, pero estos son en su minoría.
3. Que, para elevar los índices de calidad educativa y administrativa, en el desarrollo de la gestión de la UGEL Pasco, se debe elaborar un buen planeamiento estratégico que se debe desarrollar a través del trabajo docente y administrativo. La importancia de la elaboración de un plan estratégico radica principalmente en que este detalla los esfuerzos y recursos que se debe invertir para así alcanzar las metas propuestas.

4. Que, los docentes y administrativos se preocupan por el buen desarrollo y funcionamiento de la labor cognoscitiva que se lleva a cabo en el desarrollo de la gestión de la UGEL Pasco. Asimismo, se puede mencionar que una de las características más resaltantes para que la labor de los docentes de la UGEL Pasco sea cognoscitiva es la formación profesional y personal, el aprendizaje permanente, identidad y el trabajo en equipo.
5. Que, las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los mismos docentes y administrativos son buenas y en algunos casos regulares, que lo tipifican como deficientes. Esto quiere decir que el clima laboral es regular, lo cual perjudica a la institución, ya que afecta el comportamiento del personal y principalmente trabajo docente y administrativo para el desarrollo de la gestión institucional.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar estos estudios en todas las Instituciones Educativas para mejorar el clima organizacional y esto se vea reflejado en el rendimiento de los estudiantes.
- Se debe dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal jerárquico y administrativo que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa.
- Se debe promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo un clima organizacional bueno o excelente.
- Se debe firmar convenios con universidades o instituciones superiores para incentivar la preparación de líderes educativos en los trabajadores de la institución, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora educativa.
- Se debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el desarrollo de la gestión en la UGEL PASCO.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. **ALEMÁN MARCO**, RELACIONES PÚBLICAS LIMA – PERÚ 1991.
2. **BALTASAR CARVEDO**, Estudios de Psiquiatría Social en el Perú 1963.
3. **BONALS JOAN**, El trabajo en equipo del Profesor 1996.
4. **BRUNET, LUC.** (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Cuarta edición. México: Trillas.
5. **CHACÓN, A.** (1996). Administración de Personal. México: Editorial Panapo.
6. **CHIAVENATO, I.** (1989). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
7. **COURT, V.** (1991). Generación de Proyectos I. (Compilación). Caracas: Instituto Internacional de Androgogía.
8. **DIEZ L., J.M.** (1994). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar el título de Magíster. Universidad de Carabobo.
9. **FERNÁNDEZ, F.** (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3° Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Trabajo de Maestría. Universidades Bicentenario de Aragua. Caracas-Venezuela.
10. **FERNÁNDEZ, T.** (2005). Manual Diseño del Trabajo de Investigación de la Escuela Internacional de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Maestría en Educación.

11. **GONZÁLES, A.** (1995). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Santino Caracas. Venezuela: Distribuidora Escolar S.R.L.
12. **HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA L.** (2003). Metodología de la investigación. Tercera edición. México: Mc Graw Hill Editorres.
13. **KOONTZ Y OTROS (1994)** Administración: Una participación Global. México: McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudó.
14. **LEY DE EDUCACIÓN N° 28044** (2003, 29 de julio). En El Peruano, p. 248945.
15. **MARTÍNEZ, D. (2001).** Abriendo el presente de una modernidad inconclusa: treinta años de estudios de trabajo docente. Confederación de Trabajadores de la Educación de la República de Argentina.
16. **MORALES GALAVETA,** Solución de Conflictos Colectivos 350-071
17. **OBREGÓN ALZAMORA, NORKA.** Influencias del Currículo y el Sistema de Soporte en la Calidad de la Gestión. Lima 2002.
18. **OGILVIE, D.Y SADLER, D.** “Perceptions of school effectiveness and its relations hip to organizational climate”, Journal of educational administration, 2, 1979, pág. 139-147.
19. **PADILLA, D.** (2005). Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú.

20. Reglamento de la Gestión Educativa Decreto Supremo N° 009. El peruano (2005, 29 de abril)
21. **RUBIO, C.** (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela.
22. **RUIZ TEJADA, JOSE,** Tesis “Clima Laboral y la Inteligencia Emocional” 2004.
23. **SÁNCHEZ, H. Y REYES, C.** (1987). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima S.C.
24. **STONER, J. Y OTROS** (1996). Administración. Cuarta Edición. México: Prentice – Hall hispanoamericana S.A.

LINKS EN INTERNET:

25. **BALAM, FRANCISCO Y OTRO AUTOR.** (2005). Clima Organizacional. www.ilñustrados.com/publicaciones/
26. **BENVENUTO J., MONGE Z. Y ZANINI M.** (2005). La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar. www.Monografías.com/
27. **RIVERA, MAILING** (2000). El Clima Organizacional y La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa. <http://www.reduc.cl/>
28. **RODRIGUEZ, NOELIA** (2004). El Clima Escolar. www.huascar.edu.pe/
29. **TRINIDAD, L.** (2005). Taller de Relaciones Interpersonales. sju.albizu.edu/
30. WWW.ume.cl/carreras/postgrados/gestión Gestión Educativa
31. www.ije.cl/doencia.

ANEXOS

ANEXO N°01

INSTRUMENTO: PARA MEDIR EL TRABAJO DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Esta encuesta está dirigida a servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión para recoger la opinión para la realización de la investigación intitulada: “EL TRABAJO DOCENTE Y ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN EN LA UGEL PASCO, 2018”.

INSTRUCCIONES:

Marque con (X) la alternativa que creas por conveniente.

1. ¿Cree Ud. que el clima laboral influye en el desarrollo de la gestión de la UGEL Pasco?

Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()

2. ¿Está Ud. de acuerdo que los docentes y administrativos se preocupan por el buen desarrollo de la Gestión en sus instituciones?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones surge a partir del trabajo docente de la gestión?

Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()

4. ¿Cree Ud. que el planeamiento estratégico es utilizado adecuadamente?

Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()

5. ¿Cree que es uso de un planeamiento estratégico permite lograr mayores índices de calidad?

Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()

6. ¿Cree Ud. que los docentes trabajan en equipo para discutir sobre los avances y dificultades en la UGEL Pasco?

Siempre () La mayoría de veces ()
Pocas veces () Nunca ()

7. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el trabajo docente y administrativo, de la UGEL Pasco, se ejecuta de forma participativa?

Completamente () Parcialmente ()
No conoce ()

8. ¿Está Ud. de acuerdo que existen docentes y administrativos preocupados por desarrollar su labor cognoscitivamente?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

ANEXO N°02

INSTRUMENTO: PARA MEDIR EL DESARROLLO DE LA GESTION DE LA UGEL PASCO

Esta encuesta está dirigida a servidores públicos no docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión para recoger la opinión para la realización de la investigación intitulada: “EL TRABAJO DOCENTE Y ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO DE LA GESTION EN LA UGEL PASCO, 2018”.

INSTRUCCIONES:

Marque con (X) la alternativa que creas por conveniente.

1. ¿Sabe Ud. cuáles son las características del clima laboral que se desenvuelve en el desarrollo de la gestión?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
2. ¿Cuál cree Ud. que sería las acciones para medir el clima laboral en la UGEL Pasco?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
3. ¿Cuál cree Ud. que es la posibilidad de asegurar el aprendizaje permanente y de calidad para los docentes y administrativos?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
4. Usted diría que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en la institución son:
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
5. ¿Cómo considerar que funcionan la comunicación en la Institución entre directivos y docentes?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
6. ¿Cree Ud. que se debería tomar en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
7. Ud. diría que la labor cognoscitiva de los miembros de la Institución en relación con los objetivos institucionales es:
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()
8. Si tuviera alguna iniciativa para realzar los índices de calidad en la institucional, ¿con quién lo trabajaría?
Definitivamente si () Probablemente si ()
Probablemente no () Definitivamente no ()