

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**“MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UGEL N° 09 DE HUARAZ QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO
EDUCATIVO DE SU JURISDICCIÓN EN EL AÑO 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO
EN GERENCIA PÚBLICA**

TESISTA: NANCY DORIS ROBLES RODRIGUEZ

ASESOR: DR. TITO JORGE MONTOYA ARENAZA

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Desde lo más profundo de mi corazón dedico a:

Dios, por su constante bendición e iluminación.

Y a mis queridas hijas Alicia, Ingrid y Brenda

Y a mi esposo Mario por el apoyo y aliento

Para culminar la meta que me trace optar el grado

De Maestro.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Hermilio Valdizán

A las personas que me apoyaron e incentivaron a continuar con mi estudio.

A todos y cada uno de los Doctores que han contribuido para lograr mis conocimientos y cambiar de actitud.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco, por haberme abierto las puertas.

A los Señores Miembros del Jurado de Tesis.

La Autora

RESUMEN

La presente investigación descriptiva simple estudia el mejoramiento en los procesos administrativos de la Ugel No. 09 de Huaraz que contribuya al desarrollo educativo de su Jurisdicción en el año 2015”.

Se ha buscado demostrar que el mejoramiento en los procesos administrativos de la Ugel N° 09 de Huaraz, que contribuya al desarrollo educativo de su Jurisdicción tiene una relación directa. Para ello se contó con una muestra de 2 directivos, 4 jerárquicos, 12 docentes (02 de educación inicial, 04 de educación primaria y 06 de educación secundaria) y 04 administrativos. Se utilizó, el diseño descriptivo simple; el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de mejoramiento en los procesos administrativos; una para la satisfacción del docente y la otra contribución al desarrollo educativo. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.

La investigación se divide en cinco capítulos, el capítulo I se refiere al Problema de Investigación que contiene la descripción del problema, la formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, las variables, justificación e importancia, la viabilidad y las limitaciones; el capítulo II Marco Teórico que comprende los antecedentes, las bases teóricas donde se desarrolla el mejoramiento en los procesos administrativos; y la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo, además están las definiciones conceptuales y las bases epistémicas; el Capítulo III está referido al tipo de investigación, realizado en base a un referente bibliográfico, el diseño y esquema de investigación, la población y la muestra, los instrumentos de recolección de datos así como las técnicas de recojo,

procesamiento y presentación de datos; el capítulo IV, presenta los resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, mediante distribución de frecuencias y gráficos; la contratación de las hipótesis secundarias; el capítulo V se refiere a la discusión de resultados, donde se presenta la contratación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas, la contratación de la hipótesis general y el aporte científico de la investigación; finalizando con las conclusiones.

SUMMARY

This simple descriptive research studies the improvement in the administrative processes of Ugar No. 09 of Huaraz that contributes to the educational development of its Jurisdiction in the year 2015 ".

It has been tried to demonstrate that the improvement in the administrative processes of Ugal N ° 09 of Huaraz, that contributes to the educational development of its Jurisdiction has a direct relation. For this purpose, a sample of 2 managers, 4 hierarchs, 12 teachers (02 of initial education, 04 of primary education and 06 of secondary education) and 04 administrative staff. It was used, simple descriptive design; The quantitative method; A survey with 3 parts: one of improvement in the administrative processes; One for teacher satisfaction and the other for educational development. The questionnaire was developed with statistical validity and reliability.

The research is divided into five chapters, Chapter I refers to the Research Problem that contains the description of the problem, the formulation of the problem, the objectives, the hypotheses, the variables, justification and importance, feasibility and limitations; The Chapter II Theoretical Framework that includes the antecedents, the theoretical bases where the improvement in the administrative processes is developed; And the satisfaction of the teacher that contributes to the educational development, besides are the conceptual definitions and the epistemic bases; Chapter III refers to the type of research, based on a bibliographical reference, the research design and scheme, population and sample, data collection instruments as well as data collection, processing and presentation techniques;

Chapter IV presents the results of the field work with statistical application, through frequency distribution and graphs; The testing of secondary hypotheses; Chapter V refers to the discussion of results, where the comparison of the results of the fieldwork with the bibliographical references of the theoretical bases is presented, the comparison of the general hypothesis and the scientific contribution of the research; Concluding with the conclusions.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, el mejoramiento de los procesos administrativos que contribuye al desarrollo educativo tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

La UGEL N°9 en Huaraz, no es ajena a las deficiencias de estos tres factores, se aprecia en el proyecto educativo institucional que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

INDICE

Caratula.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Summary.....	VI
Introducción.....	VIII
Índice	IX
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del Problema.....	11
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.3. Objetivo General y objetivos específicos	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos.....	19
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	
1.4.1. Hipótesis General.....	19
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	19
1.5. Variables.....	20
1.6. Justificación e importancia.....	21
1.7. Viabilidad.....	22
1.8. Limitaciones.....	23
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes.....	24
2.2. Bases teóricas.....	28
2.3. Definiciones conceptuales.....	58
2.4. Bases Epistémicas.....	87
III. METODOLOGÍA	
3.1. Tipo de investigación.....	92
3.2. Población y muestra.....	92
3.3. Instrumentos de recolección de datos.....	93
3.4. técnicas de recojo de datos	95

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
4.1. Contrastación de la hipótesis.....	105
4.2. Prueba de hipótesis.....	106
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Presentar la contrastación de la hipótesis.....	107
5.2. Presentar el aporte científico de la investigación.....	109
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El Perú transcurre por un proceso de descentralización que se inició con la reforma constitucional del año 2002. Sin embargo, la implementación de este proceso se desarrolla sobre organizaciones y normas que responden aún a una visión desconcentrada del Estado. Tal es el caso, de la gestión del Sistema Educativo Nacional.

En ese escenario, los Gobiernos Regionales han iniciado procesos de reformas institucionales que han involucrado la gestión del Sistema Educativo en su ámbito regional. Este escenario no es ajeno a la realidad de la Región Ancash; es por ello que en el ámbito de la Provincia de Huaraz, el Sistema Educativo está gestionado y administrado directamente por la Gerencia Regional de Educación; sin embargo la Ley General de Educación N° 28044 y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado con el D.S N° 009-2005-ED, definen a las Unidades de Gestión Educativa Local, como tercera instancia de gestión del Sistema Educativo.

Según la Ley General de Educación se incorpora como un acápite especial la “Gestión del Sistema Educativo”, que define de la siguiente manera:

Artículo 63°: La gestión del Sistema Educativo Nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este

sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos, que se organizan también en forma descentralizada. Establece además cuáles son las instancias de gestión del Sistema Educativo: a) la Institución Educativa; b) la Unidad de Gestión Educativa Local; c) la Dirección Regional de Educación; y, d) el Ministerio de Educación. Dichas instancias responden a las siguientes características:

Institución Educativa.- En tanto comunidad de aprendizaje, la IE es la primera y principal instancia de gestión del Sistema Educativo descentralizado, pues es en ella donde se presta el servicio. Puede ser pública o privada.

Tanto la Ley General de Educación como el Reglamento de la Gestión Educativa clasifican a las Instituciones Educativas según dos criterios: i) por el número de docentes; ii) por el tipo de gestión. Independientemente del tipo de Institución Educativa, el Reglamento de Gestión Educativa presenta un modelo de organización considerando los siguientes órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección y Comité Directivo.
- Órgano de Participación, Concertación Y Vigilancia: Consejo Educativo Institucional.
- Órgano de Asesoramiento: Consejo Académico.
- Órgano de Apoyo: Equipo administrativo

Unidad de Gestión Educativa Local.- La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, y esta jurisdicción puede ser

modificada de acuerdo con criterios de dinámica social, afinidad geográfica cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.

Su organización está compuesta de la siguiente manera:

- Órgano de Dirección: Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- Órganos de Línea: Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Institucional.
- Órgano de Asesoría: Asesoría jurídica.
- Órgano de Participación: Consejo Participativo Local de Educación.
- Órgano de Apoyo: Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento.
- Órgano de Control: Oficina de Control Institucional.

Dirección Regional de Educación.- La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación.

Su función consiste en promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local y convoca la participación de los diferentes actores sociales. Cuenta con los siguientes órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección Regional de Educación.
- Órganos de Línea: Dirección de Gestión Pedagógica y Dirección de Gestión

Institucional.

- Órgano de Asesoramiento: Oficina de Asesoría Jurídica.
- Órgano de Participación: Consejo Participativo Regional de Educación.
- Órgano de Apoyo: Oficina de Administración, Infraestructura y Equipamiento.
- Órgano de control: Oficina de Control Institucional

Buscando el desarrollo educativo la Gerencia Regional de Educación propone la creación de una nueva Unidad De Gestión Educativa Local para la provincia de Huaraz que contribuya a que la atención al maestro y a la comunidad sea mucho más rápida y cómoda.

Finalidad de la Gestión del Sistema Educativo

La existencia de ambas instancias (DRE y UGEL) responde a las mismas finalidades: a) el desarrollo integral del educando mediante la prestación de servicios educativos brindados con equidad, para satisfacer las necesidades educativas del ámbito territorial; b) el fortalecimiento de la gestión en cada centro o programa educativo, estableciendo formas de participación de la comunidad en acciones de desarrollo de la educación, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte; y, c) el establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización y la evaluación efectiva de sus avances y resultados, y que instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano. De ello se deduce que puede existir cualquiera de las dos instancias, dado que cumplirán la misma finalidad.

Aunque la descripción de estas características responde a un criterio formal e institucional, el problema resulta ser mucho más complejo cuando se trata del cumplimiento de sus funciones, en el que se encuentran debilidades de financiamiento, de ejercicio de capacidades, de corrupción, entre otras.

Un análisis de la normatividad macro y micro que rige el funcionamiento de las UGEL permite ver que existen problemas de contradicciones, vacíos o desfases de normas. Los ejemplos son innumerables, pero se puede mencionar el caso planteado por la contradicción entre el D.S. 019 y el D.S. 037 referidos a los criterios para establecer los montos de una bonificación para los docentes. O las normas que intentan establecer cada cuántas secciones de grado corresponden la conformación de una subdirección en la institución educativa.

En general, se registra un exceso de normas que acaban complicando la gestión a nivel de las UGEL. Esto forma parte de un estilo de gestión burocrática que caracteriza al Sistema Educativo Peruano en su conjunto. Se ha podido constatar que las UGEL funcionan bajo la estructura y la lógica de un ente público burocrático que deja poco espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. La capacidad de iniciativa está regulada por normas de carácter sancionador. Una idea fuertemente arraigada entre los funcionarios de las UGEL es que hay que “cuidarse las espaldas” y evitar cometer algún error que les genere conflictos y posteriores sanciones. Esto, sin duda, ha conformado una suerte de “cultura organizacional” que marca el estilo del comportamiento de autoridades, funcionarios y empleados de las UGEL.

El análisis de las agendas y las actividades de los funcionarios de las UGEL ha permitido llegar a la conclusión que gran parte de su tiempo y sus esfuerzos es insumido por la atención de demandas burocráticas, el cumplimiento de procedimientos formales y la resolución de conflictos en las instituciones educativas.

Al parecer, se habría llegado a esta situación debido a la conjunción de una serie de factores entre los cuales cabe destacar la proliferación de problemas administrativos en las escuelas, la falta de ejercicio de autoridad de parte de sus directores, la ausencia de objetivos centrados en el aprendizaje y la mejora de la calidad educativa, y la existencia de una estructura institucional marcada por la burocracia y orientada a la atención de los aspectos administrativos formales.

Esos problemas tienen que ver con cuestiones como quejas por supuesto favoritismo del director de una escuela a algún docente amigo suyo en la elaboración del cuadro de horas, denuncias por acoso sexual de algún profesor a alumnas, o quejas por incumplimiento del currículo por parte de los docentes.

Por otro lado, se observa un problema en el flujo de información y la tramitación de documentos e informes que van de un nivel a otro dentro de la UGEL. A ello se añaden problemas de coordinación en los horarios que hacen imposible que los funcionarios del Área asistan a determinados eventos y actividades convocadas por la sede central del Ministerio de Educación.

Uno de los principales obstáculos para el cumplimiento de las funciones de la UGEL es la falta de recursos económicos. Como sucede con la mayor parte de los organismos de la administración pública, las UGEL tienen un presupuesto

restringido que limita sus posibilidades de ejecutar en forma idónea las actividades que normativamente están obligadas a realizar.

Los problemas que enfrenta la UGEL N° 09 de Huaraz, con respecto a los procesos administrativos se basa en un enfoque burocrático; dado que existe una primacía de las normas; es decir, la norma como fin principal de la organización donde no se puede gestionar o agilizar un mero trámite sino existe un documento físico que ampare el hecho, lo que conlleva a un excesivo reglamentarismo cayendo en un formalismo de obsolescencia; del mismo modo se observa estructuras jerárquicas rígidas, ocasionando la despersonalización de las relaciones, donde, quiérase o no, son las personas quienes llevan a cabo los procesos administrativos y en consecuencia no existen buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo que no se llegan a cumplir con los objetivos que persigue la institución. Cualquier esquema de descentralización de la educación debería implicar una reforma de los sistemas de administración y gestión del sector orientada a resolver los problemas de ineficiencia, burocratismo y escaso impacto sobre la calidad educativa. No se trata de traspasar una carga administrativa, “trasladando” la estructura de las UGEL a los gobiernos locales o creando nuevas burocracias a interior de estos, sino de resolver los problemas que hoy caracterizan el funcionamiento de esas instancias intermedias.

Por ende, el mejoramiento de los procesos administrativos ayudará a resolver los problemas antes mencionados contribuyendo al desarrollo educativo que con base en información publicada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se observa el crecimiento que experimentaron los sistemas educativos de la región -especialmente durante las últimas décadas del siglo XX- así como las pautas

conforme a las cuales se han distribuido las oportunidades educativas entre los diferentes estratos socioeconómicos y entre las personas de distintos géneros.

Por otra parte, se identifican algunos otros obstáculos que han impedido que se logre con éxito el desarrollo educativo local y esto se ve reflejado en el grado de insatisfacción del docente al momento de ser atendidos, motivo que conlleva a analizar y a centrar la atención en este problema de tal forma que elevando el grado de satisfacción del docente se manifieste en el aula donde la educación se distribuya en forma más equitativa, y se esbocen algunas características de las políticas que se consideren necesarias para superar el problema de desarrollo educativo.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General:

¿En qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015?

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General:

-Determinar en qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos:

-Identificar los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz.

-Evaluar la estructura de los procesos administrativos de la UGEL No.9 y su cumplimiento orientado al mejoramiento para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015.

-Estructurar un plan de mejora para los procesos administrativos deficientes de la UGEL N° 09 de Huaraz, para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General

-El mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente para la satisfacción del docente en el año 2015.

1.4.2 Hipótesis Específicas

-El desarrollo programático de las áreas y actividades que brinda la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015.

-La participación activa de los docentes en el mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción del docente en su jurisdicción en el año 2015.

1.5 VARIABLES

Análisis de variables

1.5.1 Variable Independiente

Mejoramiento de los Procesos administrativos.

1.5.2 Variable Dependiente

Para la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo Educativo.

1.5.3 Cuadro de Análisis Variables

CUADRO DE ANALISIS VARIABLES	Definición Conceptual	Indicador de variables	Tipo de Variable	Escala de Medición
<p>Variable Independiente</p> <p>Mejoramiento en los procesos administrativos</p>	<p>El modelado de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa, democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales que contribuyan a elevar el grado de satisfacción de su jurisdicción.</p>	<p>Tasa porcentual de la ejecución presupuestal para la implementación organizacional, presupuestal y logística para el funcionamiento inmediato de la UGEL.</p> <p>-Nivel de actividad laboral (cargos por sobretiempo de trabajo), dentro de la Sede.</p>	Cuantitativa	Tasa o Razón
<p>Variable Dependiente</p> <p>Para la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo</p>	<p>El desarrollo o grado de satisfacción del docente es una medida total sociológica combinada al desarrollo de capacidades y aptitudes del docente combinada al desarrollo de la educación y la enseñanza formal.</p>	<p>Menor número de quejas recibidas en el periodo 2013 por los docentes y administrativos de la jurisdicción.</p> <p>Mayor</p> <p>Número de casos resueltos por la Unidad de Gestión Educativa Local 01 El Porvenir.</p>	Cuantitativa	Tasa o Razón

1.6 JUSTIFICACIÓN:

Esta propuesta de mejora en los procesos administrativos se sustenta en la firme convicción de que el cambio es posible. Por tanto, es optimista sobre el futuro de nuestra educación y de nuestro país; sin embargo, se ha de apoyar en una visión realista de la situación actual así como de los recursos e iniciativas con que se cuenta desde ahora, pues en el nivel regional se definen las políticas regionales, se provee el servicio educativo y se realiza la articulación intersectorial. En el nivel local, la UGEL N° 09 de Huaraz en el año 2015 se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, ISP, o a terceros.

Por lo tanto, se justifica la necesidad de contribuir eficientemente al grado de satisfacción del docente de la UGEL N° 09 de Huaraz en el año 2015; ya que cumple un rol promotor y normativo de la educación, cultura, deporte, recreación, la ciencia y la tecnología, asegurando que el servicio de las instituciones educativas se brinde con calidad y equidad, para la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo el año 2015.

Así mismo se justifica la necesidad de mejorar los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz, con la finalidad de desconcentrar la administración y gestión del servicio educativo en este ámbito y brindar una atención más eficiente, eficaz, oportuna y que responde a las exigencias actuales de la modernización de la administración del Estado y fundamentalmente mejore el grado de satisfacción del docente, generando un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje en las

instituciones educativas y obtenga mejores logros de aprendizaje en los alumnos durante el año 2015.

Se justifica esta propuesta a fin de eliminar estas largas esperas y pagos no justificados ya que muchas veces existen requisitos o datos que están en poder de la misma institución, asegurando que la ineficiencia de la burocracia estatal es el segundo factor que genera grandes problemas para hacer negocios en nuestro país, de acuerdo con el último ranking Doing Business (2012).

1.7 VIABILIDAD

El desarrollo de la presente tesis, es íntegramente viable, porque es de interés institucional y social, que permitirá mejorar la calidad del sistema educativo y sobre todo lograr profesionales socialmente aceptables, con sólidos valores éticos y morales.

Actualmente se ha identificado una crisis de valores en el interior de la Institución en la propia sociedad, por tanto es necesario y oportuno desarrollar nuevas estrategias en la educación y formación de nuevos educandos capaces de afrontar un permanente reto de conflictos sociales en todas sus modalidades. Ahora es cuando se requiere el cambio en el sistema educativo mediante la enseñanza, aprendizaje y práctica de los valores éticos y morales.

1.8 LIMITACIONES

1.8.1 Limitación Espacial:

El trabajo de investigación se realizará tomando como base el Ministerio de Educación.

1.8.2 Limitación Temporal:

Es una investigación de actualidad. Sin embargo se tomarán como referencia los resultados de la gestión obtenido en el año 2015 y su proyección al próximo quinquenio.

1.8.3 Limitación Social

Abarcará a personal que ocupa cargos de dirección y administración en la UGEL 09 de Huaraz.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

María Teresa Ornelas Cárdenas (junio 2003) Tesis: Mejora continúa en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

El propósito de esta tesis es realizar un estudio detallado y profundo, que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados.

La reingeniería de procesos es uno de los procedimientos más comunes en soluciones prácticas, sobre todo en aquellas actividades dentro de un área administrativa. Este proceso es vital, ya que ayuda en mejoras de servicios llevándolos a tiempos de respuesta reales.

En esta tesis se desarrolla un proceso en el cual se puede lograr la mejora continua, que influye en el cambio de mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido llegando a la satisfacción total.

Ing. Gabriela Alfonzo Morales (junio 2002) Tesis: Propuesta para Mejorar los Procesos Administrativos en una Institución Educativa Oficial de la ciudad de Monterrey Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

Esta tesis fue elaborada con el propósito de aportar a la sociedad un valor agregado consistente en la calidad del servicio administrativo ofrecido en las instituciones educativas.

Contiene el estudio de las actividades realizadas en una Institución Educativa en el ámbito administrativo, así como las recomendaciones basadas en las normas de calidad vigentes en servicio al cliente. También contiene las diferentes filosofías de los pilares y creadores de conceptos de calidad, ilustra gráficamente los procesos actuales y resultados de estos procesos, por último contiene las proyecciones de los resultados aplicando las normas de calidad mencionadas.

La propuesta de esta tesis es brindar un servicio tanto interno como externo de calidad en el área administrativa, y con esto lograr conjuntamente con el área académica la satisfacción de sus clientes (comunidad educativa, alumnos y padres de familia), y así crecer como Institución Oficial, lo cual es un beneficio para el país.

De acuerdo al estudio realizado y resultados obtenidos de esta tesis concluyen que un modelo de calidad es un elemento de suma importancia dentro de una Institución o empresa, ya que ponerlo en práctica puede llevar a estas al éxito como tales. Sin duda alguna todo proceso es manejado por un recurso humano y es allí donde comienza el cambio positivo por el camino de la calidad; contando con la participación activa y entusiasta del recurso humano se puede implementar exitosamente las teorías y modelos de calidad.

Lic. María Cristina Salazar Alava (julio, 2010) Tesis: “Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha”. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito– Ecuador.

Esta investigación es una aportación relevante al conocimiento del proceso de gestión educativa puesta en práctica por una entidad administrativa del Ministerio de Educación se trata de La Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha; refleja un enorme trabajo de estudio, análisis, síntesis y reflexión.

Esta tesis propone:

- 1.- La desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa es necesaria para determinar las competencias, atribuciones y funciones dentro de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha de manera pertinente.
- 2.- La transferencia de responsabilidades y poder a los actores y a las instituciones (competencias y las funciones) requiere un conjunto de condiciones para favorecer los mejores resultados educativos.
- 3.- Se requiere mayor información y capacitación a funcionarios municipales en función de procesos de desconcentración administrativa y educativa.
- 4.- La desconcentración educativa debe ser un proceso socio- económico y pedagógico con el propósito de superar desigualdades y exclusiones y lograr la participación en el proceso de desarrollo social, que garantice los derechos fundamentales para todos.

5.- La desconcentración administrativa incide positivamente en los procesos de gestión educativa de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha de acuerdo a los efectos que el proceso instrumental lo ampara.

6.- Se contempla una reestructuración eficaz en las competencias para cada una de las instancias del Ministerio de Educación y por ende de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha.

7.- Es un factor importante la transparencia con la que se presenta la información por parte de funcionarios de la Dirección Provincial de Educación en cada uno de los departamentos visitados por la suscrita.

Lic. Yumi Cutiupala Mariana y Dr. Yumi Cutiupala Ricardo (julio, 2007). Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el quinquenio 2007-2012. Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda

Esta tesis determina un Plan Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”.

Esta investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, lo que permite a autoridades y docentes de la unidad educativa revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la institución educativa, en un proceso sinérgico en el que participan todos los integrantes.

2.2 BASES TEÓRICAS:

Según Alvarado (2007); a lo largo de la historia del Perú, el sector educación es el que tiene mayor experiencia en materia de desconcentración y descentralización. En los últimos 58 años se han tenido leyes de educación que han promovido desconcentración y descentralización en el sector. Por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación Pública en 1941 se estableció las denominadas inspecciones provinciales; estas recibieron algunas potestades para administrar los recursos y tener mayor control pedagógico y de esta manera, garantizar un buen servicio educativo.

En el año 1962 se crearon las primeras Direcciones Regionales de Educación, que empezaron a crecer rápidamente. En 1971, el país estaba dividido en nueve regiones educativas y cada región en un número variable de zonas que en total sumaban 33 en el país. Díaz y Valdivia (2007), afirma que la función esencial de las Direcciones Regionales era encargarse del funcionamiento de la red escolar de la región, adaptando las normas nacionales a las características específicas de su ámbito. Las autoridades de zona constituían un nivel subordinado que se precisaba para hacer funcionar el sistema escolar.

Luego se promulga la Ley de Reforma Educativa en 1972, con la cual se introduce una instancia llamada Núcleos Educativos Comunales (NEC), cuya misión era agrupar un determinado número de escuelas con la finalidad de organizar, participar y democratizar la capacidad instalada de la comunidad en beneficio del desarrollo educativo.

En 1977, las Direcciones Regionales de Educación continuaban siendo nueve, pero las Direcciones Zonales llegaban a veintisiete. Más tarde, las Direcciones Zonales se convertirán en Unidades de Servicios Educativos (USE). A principios de la década de 1980 se desactiva la nuclearización que había sido puesta en marcha en 1972; en 1986, nacen las Áreas de Desarrollo Educativo que funcionarán por breve tiempo; y, finalmente, las USE cambian de nombre y se convierten en Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

Según Díaz y Valdivia (2007), surgieron momentos de caos administrativo incontrolable por la falta de una visión del tipo de estructura de gestión que debería requerir el sistema educativo. Direcciones Regionales con y sin área de ejecución; es decir, administrando centros educativos; Subdirecciones de Región en unas y en otras no; Unidades de Servicios Educativos en unas Regiones mientras que en otras además de esos órganos había Áreas de Desarrollo Educativo.

Actualmente existen 211 UGEL distribuidas en 26 Direcciones Regionales de Educación, entre las cuales se encuentra la UGEL N° 01 El Porvenir, que con fecha 05 de Julio de 2011, mediante Oficio N° 103-2011-GRLL- GGR/GRSE-DGI y expediente administrativo con Registro N° 194362- 2011; se eleva la propuesta para la creación de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), en la provincia de Trujillo y algunos distritos de la provincia de Otuzco.

Es así que el funcionamiento de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en el distrito de El Porvenir inició sus actividades en ambientes que le cedió la institución educativa N° 80824 “José Carlos Mariátegui” en forma provisional,

mientras construye su nueva infraestructura que está en la calle Astopilco cuadra N° 10 del sector Río Seco El Porvenir.

Esta obra educativa permitirá descentralizar los servicios educativos atendiendo al magisterio de las jurisdicciones de El Porvenir, Laredo, Simbal, Poroto y parte de los distritos de Paranday, La Cuesta, Salpo, Sinsicap y La Cuesta.

Por ende, son numerosas las propuestas formuladas para comprender cómo deben adaptarse las organizaciones educativas; entre ellas las UGEL N° 01 El Porvenir con el objetivo de afrontar las exigencias y demandas de la sociedad actual. A continuación, se mencionan algunas propuestas resaltando las características de las mismas y en qué basan su eficiencia.

Según Muñoz (2013), algunas se centran en la formación y desarrollo profesional del profesorado; otras, vinculan directamente el progreso de las organizaciones educativas a las relaciones con el entorno. De acuerdo a Villela (2011) algunas otras quedan directamente vinculadas al papel que desempeñan los líderes educativos como promotores del mejoramiento educativo.

Para Juan Carlos Tedesco (1999), la gestión es un proceso que traspasa las actividades administrativas, abarcando lo concerniente a los procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos.

Álvarez & Iturbe (2005) definen la gestión como un proceso dinámico que vincula los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción de un liderazgo eficaz de la autoridad competente, que se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto a modelos de gestión existe uno que involucra procesos, es el modelo de Gestión Educativa (GESEDUCA, 1994), el cual se define como un modelo para armar una estrategia de aprendizaje participativo sobre la gestión. Este modelo se conforma sobre cuatro componentes que integran el ciclo de progreso estratégico de la organización con el ciclo de mejora de la gestión y que dan respuestas a las interrogantes básicas que plantea la gestión de una organización. Estos componentes son: Visión, Planificación, Gerencia por Operaciones y Calidad de los Procesos. En cuanto al componente de Calidad de los Procesos señala que el mejoramiento continuo de todos los procesos garantiza la calidad de la gestión.

La Gestión y el Modelado de Procesos

En una revisión del concepto, son pocas las instituciones que han realizado esfuerzos por mejorar sus sistemas de gobierno apostando a la gestión de procesos. Entre los trabajos realizados en cuanto al enfoque de procesos se encuentra el trabajo de: Majmud y Arienzo (2011) en el cual se presenta una propuesta de modelamiento para los Procesos de Gestión Académica, basado en un estudio realizado para una Universidad del Sistema de Educación Chileno. En el trabajo se señala que el modelo propuesto facilita la asignación de responsabilidades, la asignación de recursos físicos y la definición de mecanismos de gestión, logrando implementar un Sistema de Información integrado que apoye la funcionalidad operativa, táctica y de gestión de la Unidad Académica respectiva.

Ahora bien, en este trabajo se define La Gestión Administrativa como la automatización de procesos clave que facilitan la toma de decisiones estratégicas al interior de la UGEL N° 01 El Porvenir, tomando como base el modelado de

procesos para el desarrollo de una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales que contribuyan al desarrollo educativo de su jurisdicción.

Con la mejora de los procesos administrativos en la UGEL N° 01 El Porvenir se busca una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.

Si bien es cierto, existen distintos proyectos que pretenden contribuir al desarrollo educativo-social de nuestra Región, a través de una mejora en los procesos administrativos entre ellos tenemos: Proyecto Educativo Regional De La Libertad 2010 – 2021 y el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que constituye un instrumento de gestión de políticas regionales que orienta el cambio educativo a través de programas y proyectos. Esta propuesta recoge diversas opiniones de maestros, autoridades regionales, educativas y de otros sectores, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura; esperando que estas propuestas se conviertan en planes operativos.

En la sociedad peruana, el desarrollo de capacidades y competencias que faciliten el trabajo en equipo, el logro de acuerdos, la negociación, la participación, la capacidad de ejercer la función productiva de manera crítica y creativa, todo enmarcado en las características y posibilidades regionales, debe ser propiciado y promovido desde corta edad. Se debe tener clara una visión integral de la

problemática educativa y cumplir con las funciones que incumben a la educación, para lograr que cada persona se responsabilice de su destino, a fin de contribuir al progreso de la sociedad.

Lo que permite comprender la importancia de la educación como eje clave y factor para el logro de los objetivos de transformación estructural en cuanto a su posibilidad de facilitar el conocimiento a la sociedad, promover su análisis y generar las condiciones que favorezcan su contextualización y adecuación a los intereses y necesidades de la región, que adoptan los nuevos paradigmas socioeconómicos marcados por la calidad, la equidad e integración social, evitando una gestión ineficiente.

Se entiende por «gestión ineficiente» aquella que no es capaz de generar a través de procesos - los medios necesarios para cumplir con el fin de la institución educativa, que es brindar una educación de calidad. Como señala Sander, Benno (Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad, pág. 8.), "de la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, de 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.

Sistemas de Información

Siendo las Unidades de Gestión Local estructuras complejas, existe un conjunto de problemáticas que van desde la realización de planes y programas de las licenciaturas, administración de aulas, contrataciones de profesores, compra de

equipo de laboratorios, entre otras. Estas problemáticas se han abordado desde distintas ópticas.

Los sistemas de información (SI) han apoyado la mayoría de las problemáticas de las Unidades de Gestión Educativa Local descritas anteriormente. Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recoge, procesa, almacena, analiza y distribuye información, para propósitos concretos: el control y la coordinación de procesos y operaciones, el análisis de problemas, el soporte a la toma de decisiones, entre otros. Una de las ramas dentro de los sistemas de información la conforman los sistemas de gestión.

Según Cabello (2007), En el ámbito empresarial existen diferentes alternativas para la gestión de diversas tareas. Estas alternativas se denominan sistemas de gestión. Dentro de los sistemas de gestión existen diversas tipologías de soluciones atendiendo a sus características: rango de funcionalidad, complejidad, tipo de tecnología. Una clasificación de alternativas que ofrece el mercado en sistemas de gestión es la siguiente:

- Aplicaciones básicas de gestión
- Suite de gestión
- Sistema integrado

A continuación, se describirán cada una de ellas y finalmente se realizará un comparativo entre las diferentes alternativas.

En cuanto a la primera alternativa (aplicaciones básicas de gestión): son programas que informatizan un área/actividad concreta de la empresa, cubren el rango de funcionalidades más comunes en la gestión de una empresa pequeña. Funcionan de forma aislada, sin integración a otros sistemas de información.

La segunda alternativa (las suites de gestión): son un conjunto de aplicaciones que cubren diversas áreas/actividades de la empresa y apoyan el intercambio/compartición de los datos. Cada programa funciona de forma autónoma, pero puede existir el intercambio de datos entre aplicaciones. Existe una amplia oferta en el mercado: contabilidad, facturación y punto de venta con almacén, nóminas y recursos humanos, gestión comercial y de contactos con clientes. Ejemplos de estas suites de gestión son: Suite Sage One de la empresa SP-Sage, Suite Contawin de la empresa IslaSof (ContaWin, 2013).

La tercera alternativa (los sistemas de gestión integrados): son sistemas que tratan de integrar la gestión de casi todas las áreas de la empresa en una sola solución. Entre los sistemas de gestión integrados se encuentran: ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) y SCM (Supply Chain Management). Todos estos sistemas de gestión contemplan una filosofía integradora.

- ERP es un sistema para la planificación de recursos empresariales.
- Ejemplos los podemos encontrar en los ERP de las empresas SAP,
- Oracle, Sage, Microsoft. (Sage ERP X3, 2013; Microsoft Dynamics AX, 2013).
- CRM es un sistema de gestión de las relaciones con los clientes.
- Algunas de las compañías que desarrollan CRM son Microsoft (Microsoft

Dynamics CRM, 2013) y Salesforce (Sales Cloud Enterprise, 2013).

- SCM es un sistema de gestión de cadena de suministro. Algunas de las empresas que ofrecen soluciones de SCM son Oracle y SAP (Oracle SCM, 2013; SAP Supply Chain Management, 2013).

Para Cabello (2007), el seleccionar e implantar un sistema de gestión para la empresa se deben analizar elementos relevantes. En cuanto a las aplicaciones básicas de gestión, aunque son relativamente bajas en precio o inclusive gratuitas y son fáciles de instalar, tienen algunos problemas como la escasa o nula personalización, hay dificultad para compartir datos con otras aplicaciones. Las suites de gestión tienen beneficios como: pueden ser online, no suelen tener un costo alto de licencias, facilidad de implementación, servicio muy enfocado a pequeñas y medianas empresas (PYME), pero sus desventajas son mayores, nula o escasa personalización, comunicación entre los programas y con aplicaciones externas a partir de duplicación de datos. Al parecer la mejor alternativa para un sistema de gestión son los sistemas de gestión integrados, ya que son de propiedad, enfocados a grandes empresas, son módulos que se combinan en una sola aplicación que se ejecutan en un único repositorio de datos, facilitan la gestión integral y hay unicidad de datos, sin embargo, la desventaja principal es que hay que pagar por su uso y son costosos.

Como se ha descrito hasta ahora existen un número considerable de sistemas que apoyan a la gestión de una empresa, estas soluciones, sin duda, pueden adaptarse al ámbito educativo. Prueba de ello son las empresas que ofrecen soluciones integrales de gestión administrativas en el ámbito educativo, como la empresa

Intelisis (Solución Integral Intelisis Educación, 2013), la cual cuenta con un software administrativo y de gestión escolar con módulos para: a) control de presupuestos y contabilidad automática, b) expedientes de alumnos, contactos y planta docente, c) control total sobre los servicios académicos, d) servicio social y titulación, e) pago de nómina, entre otros.

Gestión del Rendimiento

En las Unidades de Gestión Educativa Local mejorar la competitividad es un mandato prioritario, por lo que es importante considerar que la gestión educativa debe transformarse y adoptar nuevos paradigmas que emergen por lo general del ámbito empresarial.

Según Serrano (2012), si se parte de la condición de que el éxito de una organización depende de una adecuada gestión de los procesos, las personas y los recursos, de acuerdo con la firma de análisis Gartner: el segmento de software de Inteligencia de negocios (Business Intelligence) y el software de gestión del rendimiento, se posicionaron como el segundo sector de mayor crecimiento en 2014, sobrepasando los 12,000 millones de dólares.

Actualmente existen proveedores que proporcionan soluciones para la gestión del rendimiento. Entre los más importantes están: SAP, Oracle, IBM y Microsoft.

Cabe mencionar, que la adquisición de estas soluciones es muy costosa y genera una dependencia directa con el proveedor que va desde la capacitación, el mantenimiento, la actualización, hasta su administración, lo que incrementa aún más el costo.

En relación a la segunda variable de este proyecto; J. Casassus (2003) manifiesta que la calidad de los aprendizajes que logran los alumnos está en gran parte influenciado por la calidad de los procesos que ocurren en el aula, y la calidad de los procesos del aula pasa por la comprensión que tienen los docentes de lo que ocurre en el aula. La supervisión debe orientar sus acciones a la comprensión de la práctica pedagógica que promueven los docentes y a la vez analizar cómo la gestión implementada en las instituciones educativas genera las condiciones necesarias para garantizar la calidad de los aprendizajes de los educandos.

Coincidiendo con esta perspectiva, los estudios realizados por G. Carrón y De Grauwe (2003) enfocaron su interés en los llamados "factores del proceso" en vez de hacerlo únicamente en los factores que constituyen los "insumos". Para los autores en referencia lo que importa conocer no es únicamente el número de textos escolares, de equipos de computación, de televisores, de laboratorios de ciencias, entre otros, que poseen las instituciones educativas, sino cómo estos insumos se utilizan en la realización de los procesos pedagógicos en el aula.

La excelencia académica constituye uno de los elementos de mayor importancia y controversia en la educación; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la evaluación curricular y la acreditación.

La calidad académica no es una abstracción, sino un referente social e institucional y sus resultados tienen que ser analizados, no sólo en términos cognoscitivos y conductuales, sino en cuanto a la producción intelectual y científica, y cómo dan respuestas a las instituciones, a las necesidades planteadas por el encargo social.

La educación no es un espejo que reproduce mecánicamente el mundo del mercado de trabajo. Es un proceso de formación cultural, moral y ética que se interrelaciona e imbrica con la ideología, la ciencia, el arte y las tecnologías médicas de la sociedad en que se desarrolla. Y es de ahí que, el criterio de calidad educacional se define en este contexto, en términos de pertinencia social, calidad curricular y buen desempeño profesional.

Kent define 4 conceptos diferentes de la calidad, así se tiene:

- Como lo excepcional, que ha sido el concepto académico tradicional.
- En la consistencia de un producto, que es la conceptualización propia de la producción industrial.
- En el cumplimiento de una misión, que es el concepto gerencial, que se enmarca en el análisis de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de una tarea o misión.
- En la satisfacción de las necesidades del usuario, que es el que se emplea en el mercado.
- En la transformación del hombre, que es el concepto educacional o pedagógico contemporáneo de formación de los individuos y grupos sociales.

El propósito de este trabajo es establecer el plan de proyecto de un sistema que permita contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en un departamento de una Unidad de Gestión Educativa Local, y así progresar en la idea de mejorar las políticas establecidas, posibilitando el desarrollo y crecimiento organizacional, fortaleciendo el quehacer de la UGEL, así como sentar las bases

para una certificación de calidad. El sistema a desarrollar no es un sistema de gestión documental, ni tampoco un sistema de gestión de calidad, es un híbrido entre un sistema de gestión de rendimiento y un sistema de gestión integrado. En el ámbito empresarial los sistemas de gestión integrados tienen una filosofía integradora y cuentan con una visión orientada al proceso, lo mismo se aplicará en el ámbito educativo.

El sistema de gestión administrativo mejorado recogerá, procesará, almacenará, analizará y distribuirá información para el control y coordinación de procesos y fundamentalmente dará soporte a la toma de decisiones para los directivos de la UGEL proporcionando una información relevante, precisa, suficiente, actualizada y fiable.

Propuesta de Herramientas

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 aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

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 a 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.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

Conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y

Entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En este punto el propósito es aportar una reflexión acerca de las formas que emergen de los planteamientos subyacentes de distintas teorías de la organización del trabajo, y de su interacción con la esfera de la educación, tanto en lo disciplinario como, en lo político.

Por este motivo, sea cual sea el enfoque que se decida dar al trabajo para la implantación de la Gestión de Calidad en esta Unidad de Gestión Local, parece claro que el primer paso a trabajar debe ser una adecuada Gestión por Procesos, lo que implica una nueva percepción de la Gestión de los Procesos Educativos.

La Gestión en un Enfoque Educativo

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 obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

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".

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.

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 sólo 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 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, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. 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 re-planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

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

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 mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar 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 pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

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 argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a 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.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo.

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 se ensambla bien con la cultura 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 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron 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 (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la

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

Se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan 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 (humana, técnica, material y financiera) (Ansoff).

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 social. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados.

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de "Calidad Total". Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, es sólo mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir "estratégicamente" la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un "usuario" más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo

para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de La Calidad Total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los Sistemas Educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad Total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios.

Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un re-arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de

conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una re conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de sus principales exponentes Hammer y Champy, durante la primera mitad de la década de los noventa.

Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje.

Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como "redes comunicacionales" (F. Flores) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla Searle).

El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H.Maturana).

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Si hay algún sector social que se precia de su vinculación con el factor humano, ese es precisamente el sector educativo. Pero a esto volveremos más abajo. Primero examinemos la evolución de la política educativa.

La Agenda de la Política Educativa de fin de siglo

Los cambios han sido considerables y rápidos. Se puede decir que la tradición de la gestión de la educación, se inicia con los procesos de descentralización, en la cual la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión. Esto quiere decir hacia un sistema compuesto por distintos sub sistemas de gestión. La cual por cierto termina en la escuela. Por

ello la gestión educativa, debido a los cambios estructurales del sistema, ha pasado de ser una actividad exclusiva y propia de la cúspide del sistema (el ministerio central) a ser una actividad que ocurre en el conjunto del sistema, y afincándose en la base del mismo, que son las escuelas. Ahora bien, si la gestión tiende a definirse con relación a entidades administrativas, en la práctica es una actividad de relaciones entre sujetos. Dicho desde la perspectiva de los sujetos, se ha producido redistribuciones de competencias que tocan a los ministros a favor de otras instancias como los secretarios regionales, alcaldes y directores de escuelas.

Desde el punto de vista organizacional, entonces la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso. Por ello, se vuelve más ligada a temas concretos. Pero aquí nos encontramos con un problema: diversificaciones de situaciones empíricas, procesos, performance, es decir todo lo que sugiere la teoría organizacional en un enfoque racionalista de procesos. Pero la teoría muestra hoy que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo. Es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

Problemas de la Gestión Educativa en América Latina

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal

problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

A continuación se examinará algunas de estas tensiones en las cuales se pueden distinguir algunos problemas interrelacionados, existen muchos sin embargo solo mencionaremos aquello que se relacionan con este trabajo de investigación.

Uno de los problemas que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con "la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala". Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión. Simplificando el problema distingamos dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela, o bien el nivel macro y el nivel micro. Los intereses y objetivos de los niveles macro y los de los niveles micro son divergentes, o dicho en lenguaje de gestión, presentan problemas de alineamiento. Los sistemas de educación en América Latina son sistemas que presentan a la vez características de descentralización y de centralización, por lo tanto tienen incorporada estructuralmente esta divergencia. Desde el punto de vista de la gestión, esta situación es compleja pues se da que un sistema contiene estructuras que presentan objetivos de gestión diferentes.

Las orientaciones del nivel macro son diferentes a las del nivel micro. El ambiente en el cual opera el nivel macro, es un ambiente en el cual se debe responder a demandas diversas de un cierto tipo, tales como las de la productividad (competitividad internacional) contabilidad social (evaluación) y equidad (integración social. En el nivel macro se tratan las orientaciones de política, donde operan fuerzas sociales con respuestas diferentes frente a los desafíos sociales a gran escala. Las políticas educativas contienen declaraciones que expresan específicamente que las fuerzas que los animan, son las fuerzas de la globalización económica.

El ambiente en el cual opera el nivel micro es otro. Este es el nivel de la comunidad. Sus objetivos no están fijados como respuesta a las fuerzas de, por ejemplo, la globalización, sino que están ligadas a acciones inter y extra escuela que se hacen con fines educativos. Sus objetivos son los aprendizajes de los alumnos. El nivel macro se ocupa de la economía, el micro de la pedagogía. Por lo tanto el primero requiere una gestión administrativa vinculada a la economía y la política, el segundo demanda una gestión vinculada a la pedagogía. Sin embargo, esto último es un problema pendiente, ya que en la gestión educativa la dimensión de la pedagogía está ausente.

En segundo lugar, un problema de la gestión tiene que ver con el "desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa" En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantención de los procesos en una escuela. Pero ahora que se pide más iniciativas al nivel de la escuela, la tarea de administración se ha

convertido en una difícil gestión. Para enfrentar esta nueva demanda se ha desarrollado una industria de formación en el ámbito de la gestión. De hecho en la mayoría de los países la capacitación en gestión ha sido muy demandada.

Por último, el tercer problema es "la ausencia de investigación adecuada". En particular la investigación sobre los modelos de gestión educativa. Es necesario analizar, la factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y los objetivos educativos.

Como señala Bush "como ciencia aplicada, la investigación en gestión debería ser como la investigación sobre los modelos es que si sirven o no a una mejor practica de gestión y de qué manera lo hacen" (Bush 1995).

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES:

Para llegar a comprender mejor el presente trabajo de investigación es necesario realizar la definición de términos propios de la misma, así tenemos:

Unidad de Gestión Educativa Local

Es definida en el artículo 73 de la Ley General de Educación N° 28044, como «una instancia descentralizada el gobierno regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada con criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización del Estado».

Por tanto, en la práctica, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) tiene entre sus fines el fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para fortalecer su autonomía.

Señalamos algunas funciones de la UGEL que fortalecen la autonomía de la gestión de la escuela:

Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.

Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos

Regionales y Nacionales, con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.

Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional.

Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.

Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.

Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la institución educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.

Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.

Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.

Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.

Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.

Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas en su jurisdicción.

Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte; el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los gobiernos locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.

Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.

Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.

Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia (artículo 74).

La Dirección Regional de Educación

El artículo 76 de la Ley General de Educación la define como «un órgano especializado del gobierno regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circulación territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación». La finalidad de la DRE es «promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las diferentes UGEL y convoca la participación de los diferentes actores».

En el artículo 77 de la Ley General de Educación, y el artículo 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, expresa que la Dirección Regional de Educación (DRE), tiene la potestad de autorizar en coordinación con la UGEL, el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas; formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región; suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación nacional y contratos para lograr el apoyo y cooperación nacional e internacional; identificar prioridades de inversión; incentivar la creación

de centros de recursos educativos y tecnológicos y actuar finalmente como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

El Ministerio de Educación

Como «órgano de gobierno nacional tiene por finalidad definir, dirigir y articular las políticas de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado» (artículo 79 de la LG). Según Iguíñiz (2008). A través de estas instancias descentralizadas que gozan de autonomía, según las funciones y competencias señaladas, se puede mejorar la calidad y la transformación del sistema educativo. En ese sentido, la autonomía escolar exige aclarar responsabilidades locales y nacionales; no es posible pretender que las propias escuelas sean suficientes para responder a los retos de la educación en todo el proceso de la descentralización.

También tenemos otras normas que respaldan y fortalecen la autonomía de la gestión educativa, normas que han surgido a partir del proceso de descentralización educativa que se está encaminando en nuestro país. Así, tenemos leyes, decretos, resoluciones y orientaciones referentes a la autonomía en la gestión educativa. A través de las diferentes normas vigentes, el Estado, por medio del Ministerio de Educación, tiene como objetivo fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo y de esta manera, otorgar mayores atribuciones y capacidades a las escuelas (Plan Nacional de Educación para todos 2005-2015). Con el fin de mejorar la calidad educativa en nuestro país, se establecen políticas como: renovar y modernizar el currículo, la metodología en la enseñanza aprendizaje y fortalecer

el desarrollo de la escuela, y para ello se otorgan mayores niveles de decisión vinculados con la gestión de recursos humanos y financieros.

La descentralización nos permite enfrentar un nuevo desafío: el de cambiar el sentido de la educación, pero no basta dictaminar las normas y leyes, es necesario capacitar y acompañar a los organismos intermedios hasta que logren su autonomía. De lo contrario no se visualizarán avances y será solo derrochar recursos económicos y otros.

Desconcentración

La desconcentración del Estado consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales. Por su parte, Serra Rojas, (2005) explica que desconcentrar no es independizar, sino solamente dejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central limitadas facultades de vigilancia y control. La autonomía de los órganos desconcentrados presupone no estar sujetos a la administración central, esto es, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes desconcentrados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio propio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad central.

La desconcentración del proceso administrativo en la UGEL N° 09 de Huaraz es el mecanismo mediante el cual los niveles superiores del Estado, delegan a este organismo público en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones y competencias, así como los recursos necesarios para su cumplimiento en búsqueda de la factibilidad y eficacia en la gestión educativa.

Educación

La educación se podría definir como un proceso sociocultural de interacción entre personas y grupos sociales que propenden a la formación integral del hombre a fin de que adquiera la capacidad de transformar creativamente el mundo natural y social incorporado saberes y valores de manera crítica y reflexiva. La heterogeneidad y complejidad del fenómeno educativo hacen difícil, pero no imposible, hablar de calidad o excelencia de la educación. En realidad como lo dice Casassus (1996), el tema de la calidad de la educación constituye una revolución en el pensamiento pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Una revolución que en América Latina de inicios de los 90, se expresó en la transformación productiva, la equidad, la ciudadanía moderna la competitividad y la calidad total en la gestión. (CEPAL/UNESCO 1992).

Gestión Educativa

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 evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Pero el gestionar es realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar la administración educativa básicamente en la UGEL N° 01 El Porvenir, teniendo siempre presente al hombre y a la mujer frente a la Institución/organización educativa en lo macro y en lo micro.

Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que la gestión educativa 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".

Tecnología

Conjunto de los conocimientos técnicos y científicos aplicados a la ciencia y la industria.

La Dirección General de Tecnologías Educativas es responsable de integrar las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso educativo, en concordancia con estándares internacionales y las políticas educativas y pedagógicas. Depende del Viceministerio de Gestión Pedagógica. Sus funciones son:

Funciones Generales

Corresponden a la Dirección General de Tecnologías Educativas las siguientes funciones generales:

Desarrollar, ejecutar y supervisar, con fines educativos, una red nacional, moderna, confiable, con acceso a todas las fuentes de información y capaz de transmitir

contenidos de multimedia, a efectos de mejorar la calidad educativa en las zonas rurales y urbanas.

Garantizar la conectividad de los centros educativos con criterio de equidad y facilitar las prestaciones técnicas en función de las necesidades educativas.

Articular y coordinar acciones intersectoriales y con otros organismos que permitan ampliar la cobertura de los servicios educativos utilizando Tecnologías de Información y Comunicación y Televisión Educativa.

Establecer lineamientos para la implementación de la plataforma tecnológica en las instituciones educativas, en lo que corresponde a las aulas de innovación u otros ambientes en los que debe impulsarse la integración de las TIC.

Desarrollar acciones de educación a distancia combinando estrategias pedagógicas y tecnologías multimedia integradas a los procesos educativos de los estudiantes en coordinación con las Direcciones Normativas.

Equidad

Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios educativos de calidad, ofertados por el Sistema Educativo Nacional, a través del funcionamiento de centros escolares en todos los niveles y modalidades. La importancia de la equidad como valor y como finalidad en las orientaciones principales de políticas públicas en Educación del Estado peruano, que el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) enfatiza, conllevan la exigencia de analizar el

concepto y estudiar su vigencia o ausencia en la realidad del contexto educativo peruano.

La igualdad educativa ha sido identificada tradicionalmente con la homogeneidad de la oferta educativa escolar. La demanda de una escuela igual para todos está en el origen de la escuela pública como institución de las sociedades democráticas, definidas como colectividades de ciudadanos con iguales derechos. Esta noción igualitarista comienza a ser cuestionada cuando se extiende la comprensión de que la sociedad está integrada por personas y grupos sociales muy desiguales y diversos, y se comprueba que en contextos de marcada y creciente heterogeneidad social o cultural –como es el caso del Perú-, la igualdad de la oferta educativa sería un factor de reproducción de la exclusión, la discriminación y la injusticia. Como explica López: “Es precisamente la creciente desigualdad en el origen social de las personas, en sus condiciones de vida, en sus trayectorias o en sus pertenencias culturales lo que pone en cuestión la pertinencia de una oferta educativa igual para todos.” Y agrega: “En contextos de alta heterogeneidad, en que las situaciones individuales son cada vez más diversas, una oferta educativa homogénea se traduce necesariamente en trayectorias y logros sumamente dispares” (López 2005). En este marco conceptual, la equidad es presentada como una instancia que se ubica por encima del análisis de la igualdad en cada una de las dimensiones particulares, organizándolas y estructurándolas en torno a una igualdad fundamental. López (obra citada) concluye que “establecer un criterio de equidad significa identificar cuál es la dimensión fundamental respecto a la cual se estructuran todas las desigualdades restantes.” En el caso de la educación escolar, la equidad puede ser y de hecho es

definida de varias maneras. En el Perú se ha extendido la idea que identifica la equidad con igualdad en el acceso al sistema escolar; en este sentido, se mide la equidad por medio de los indicadores de cobertura y matrícula escolar. Otra manera de entender la equidad es la de una igualdad en los factores del servicio educativo escolar, que supone asegurar el acceso a la escuela y proveer a todas las personas de los mismos recursos cuantitativos y cualitativos para aprender; se conoce como igualdad en los insumos, o en los recursos.

Calidad Educativa

Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país desarrollen las competencias necesarias para su desenvolvimiento exitoso en la vida. Los resultados de diversas pruebas internacionales de rendimiento escolar (PISA 2001 o LLECE 1997) indican que el Sistema Educativo peruano está en un nivel por debajo de otros países latinoamericanos. Se han aplicado cuatro pruebas nacionales que evalúan a estudiantes de primaria y secundaria en las áreas de comunicación y matemática y, recientemente (2004), en el eje curricular de formación ciudadana. No obstante, sus malos resultados no han alimentado mejores políticas ni medidas correctivas. Se han desarrollado capacidades de medición del rendimiento sobre todo en comunicación integral y lógico matemático, lo que es bueno pero insuficiente para una evaluación más integral de los aprendizajes y más aún para una evaluación global de la calidad educativa. Sin embargo, a pesar de contar con nuevos y mejores insumos desde fines de los años 90, más del 90% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria no exhibe capacidades matemáticas

elementales, y el 85% y 88% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria, respectivamente, muestran evidencias de no comprender lo que leen. Del mismo modo, sólo el 1.0% de alumnos de sexto de primaria tiene un nivel esperable en cuanto a manejo de información sobre ciudadanía y democracia. Más allá de los pasos positivos que se han dado en materia de evaluación del rendimiento escolar, recién en el año 2005 se logró, después de casi una década de intentos fallidos, la articulación pedagógica de los diseños curriculares de los tres niveles educativos para la Educación Básica Regular, que antes estaba regida por instrumentos distintos en enfoque y énfasis, donde no era posible establecer una línea de continuidad en los aprendizajes fundamentales. De otro lado, para mejorar la calidad de la educación básica y sus resultados tampoco basta aplicar pruebas y darle coherencia al currículo, sino también y sobre todo elevar el nivel de las prácticas pedagógicas, superando el paradigma del copiado y la repetición, así como la deficiente formación profesional docente. Según la Evaluación Nacional del 2004, los profesores de los alumnos evaluados muestran dificultades en el dominio de algunas habilidades lectoras y matemáticas. La mayoría de ellos tiene capacidad de resolver sólo las tareas más sencillas. Hay que considerar, además, que el Perú tuvo durante los años 90 la jornada escolar de menor duración en América Latina (400 horas en sector urbano y 200 en sector rural), pese a lo cual el Estado fue reduciendo la jornada docente hasta en 24 horas semanales, la más baja del continente. Por lo demás, en un país culturalmente diverso como el nuestro, la educación sigue mostrándose básicamente etnocéntrica. Los esfuerzos que se han hecho por modernizar la educación básica han adolecido de graves problemas de enfoque e implementación.

Eficacia y Eficiencia

Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros nacionales y de cooperación internacional, en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país.

De acuerdo con Townsend (mencionado en Muñoz, Rodríguez-Gómez & Barrera-Corominas, 2013) el mejoramiento y eficiencia de los centros educativos es una de las principales preocupaciones de teóricos y prácticos en educación desde hace varias décadas.

Para Chase & Aquilano (1995) las Instituciones Educativas no solo deben ser eficaces, sino que deben buscar y alcanzar la eficiencia. La eficacia es la obtención de los resultados deseados y la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

1) Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa o en una institución en la actualidad. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los capataces necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un capataz

debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un capataz eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Base de la interacción humana

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica*. Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* o de *saludos preliminares* (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas.¹ Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo). En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como *hola, cómo estás*), o incluso un envío de flores.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos.

Las mujeres, sobre todo, pueden molestarse con estas caricias psicológicas físicas. No necesariamente porque tales gestos pudieran tener una naturaleza sexual, sino más bien porque a menudo representan una muestra de superioridad. Mario, el jefe de María Elena, solía frecuentemente poner su brazo alrededor de sus subalternas. Cuando María Elena decidió imitarlo y hacer otro tanto, Mario se sintió visiblemente incómodo.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios días, y no saludarlo con palabras o gestos.

El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda". Un agricultor se sintió tan incómodo cuando dos de sus mecánicos, por otra parte excelentes, dejaron de hablarse entre sí, que estaba dispuesto a despedir a uno o a ambos.

Antes de que un supervisor se comunique con los trabajadores para impartirles las instrucciones laborales del día, normalmente se llevan a cabo los saludos preliminares. Pero cuando un agricultor terminó sus extensas explicaciones para

un capataz, éste le respondió con un simple "¡Buenos días!" En esencia, el capataz estaba diciendo, "Usted se olvidó del saludo, yo no soy una máquina".

Al mismo nivel administrativo, cualquiera persona puede comenzar o terminar un intercambio de saludos. En contraste, la mayoría de los trabajadores comprenden que es el supervisor quien a menudo controla el inicio y la longitud del intercambio. Frecuentemente las normas culturales dictan el protocolo.

Algunas caricias psicológicas pueden ser de índole neutral, que no comprometen, tal como "ya veo" o "mm". La persona parece indicar que ha escuchado pero no está opinando sobre lo que se ha dicho. Otros comentarios ofrecen más apoyo, cuidado o interés: "Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!".

El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel y afectan la intensidad del intercambio de caricias psicológicas. Generalmente, cuando los individuos se conocen bien, no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Algunas veces la intensidad de una caricia psicológica puede compensar por su brevedad. Por ejemplo, un administrador de lechería puede comprender que existen circunstancias especiales que requieren un intercambio social más largo que el tiempo disponible. El administrador le puede dar una entusiasta bienvenida al empleado que vuelve de vacaciones, "Hola, qué gustazo de verlo. ¡Me tendrá que contar todos los detalles de su viaje a la hora de almuerzo! Voy de carrera ya que el médico veterinario está por llegar y tengo que terminar los preparativos".

Este saludo le da validez al empleado de la ordeña y simultáneamente reconoce que se le debe más. Siempre y cuando, por supuesto, que se tome el tiempo más tarde para continuar la conversación postergada. Un cambio drástico en longitud o intensidad del intercambio social sin una razón obvia, especialmente un acorte, puede hacerlo pensar que la otra persona o no anda bien, o se siente molesto por algo.2

El éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, nos referimos a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Yo siempre he creído que es una buena regla el referirnos a otras personas en los términos en que quisiéramos que ellos se refiriesen a nosotros.

Cuando estés hablando de alguien, siempre pregúntate: ¿Cómo se sentiría esta persona si estuviera presente, escuchando lo que estoy diciendo de ella? ¿Se sentiría bien o mal? ¿Mejoraría su autoestima o empeoraría? Recuerda que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positivamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto. Entonces, cuando te estés refiriendo a otra persona, para y piensa en lo que vas a decir. Y esto no quiere decir que no podamos expresar nuestra discordia o nuestro enojo con otras personas por

alguna situación en particular. Sin embargo, recuerda siempre reprochar o criticar la acción o los resultados y no la persona.

Quiero repetir esta idea una vez más: ¡Todos nosotros impactamos a diario las vidas de otras personas! Y lo hacemos con nuestro aprecio o nuestra indiferencia, con nuestras alabanzas o con nuestras críticas, con nuestra sonrisa o con nuestro desdén. Lo triste es que casi siempre permitimos que esta oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas pase de largo, privándonos, no sólo de haber podido influir de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, sino privándonos también de la satisfacción que trae el hacer esto.

Es triste, pero muchas veces encuentro esposos, o esposas, o padres de familia que le dejan saber a los demás lo orgullosos que se sienten acerca de su pareja o acerca de sus hijos...y esto está bien, no me malinterpreten. Sin embargo, muchas veces, la persona que más necesita oírlo, nunca lo escucha. Y no tenemos que esperar hasta que el hijo traiga sus calificaciones de fin de año para que sepa lo orgullosos que nos sentimos al ver su entrega y su compromiso hacia sus estudios. No tenemos que esperar hasta que el día del padre o el día de la madre lleguen, para dejarle saber a nuestra pareja o a nuestros padres cuánto apreciamos su amor y dedicación.

El Doctor ShadHelmstetter autor del libro 'Que decir cuando esté hablando consigo mismo' dice que durante los primeros 18 años de nuestra vida, la persona promedio ha oído por lo menos 148,000 veces las expresiones NO !!NO HAGA ESO!!. Y durante ese mismo período de tiempo son muy pocas las veces que hemos escuchado que podemos ser capaces o que tan lejos podemos llegar. Por supuesto

que todos nosotros tenemos áreas en nuestra vida o actitudes personales que necesitamos mejorar; pero también, todos tenemos grandes cualidades.

Así que exaltemos las cualidades positivas de otros, convirtámonos en la clase de persona que otros quieren a su alrededor.

2) Clima organizacional.-

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas

subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el

contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la

organización". Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

La Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

Definiciones Conceptuales

Clima Laboral.- El Clima Laboral puede definirse como la cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término está referido a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. El clima organizacional, si es alto y favorable, provoca satisfacción en el puesto.

La medición de la satisfacción laboral es considerada frecuentemente como equivalente a evaluación del clima laboral.

Satisfacción.- Se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador.

La satisfacción laboral está relacionada con ciertas variables de alto interés para las organizaciones.

Satisfacción y Productividad.- Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos.

Satisfacción y Absentismo.- Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien ésta es moderadamente alta. De hecho parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la misma. Así podemos considerar el pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realizan por la salud.

Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que analizamos, de factores externos, parece demostrarse que los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.

Satisfacción y Rotación.- En este caso parece demostrarse una correlación negativa más consistente. Es decir, a mayor satisfacción, menor rotación. Y ello a pesar de que, efectivamente, factores externos pueden modular la relación entre ambas variables.

Organización.- Una **organización** es un **sistema** diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un **grupo social formado por personas, tareas y administración**, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar **en forma coordinada** para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante **normas** que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Institución.- Las instituciones son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con toda una colectividad). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales, al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: *normal* para

ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y moldeables.

El término *institución* se aplica por lo general a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicio público.

Relaciones públicas.- Actividad o profesión que se ocupa de promover o prestigiar la imagen pública de una empresa o de una persona mediante el trato personal con diferentes personas o entidades.

2.4 Bases epistémicas

Relaciones interpersonales.- Las relaciones conforman una parte esencial del sentido que el ser humano le da a su propia existencia. Es difícil imaginar una vida carente de cualquier tipo de relación. La percepción del mundo y la del propio individuo pasa inevitablemente por el filtro de la interacción que se mantiene con los demás. Eso no significa que la soledad también pueda constituirse como una alternativa tan deseada como deseable, pero nunca de un modo excluyente, sino complementario. La asertividad y una adecuada inteligencia emocional son el camino hacia el éxito.

Es evidente que la necesidad de relacionarse es vital y que su ausencia hay que encuadrarla dentro del campo de las patologías, pero como ocurre en todos los aspectos de la personalidad, las relaciones se deben hallar sujetas a una correcta

evolución, lo que depende en gran medida de la experiencia y, sobre todo, del aprendizaje que se inicia desde la más temprana infancia.

La educación recibida por los padres, el entorno general o elementos tan desestabilizadores como algunos hechos traumáticos, acaban teniendo una gran influencia en las habilidades sociales del individuo y en su capacidad asertiva a la hora de afrontar las relaciones.

Definido en términos básicos, el concepto 'interpersonal' es utilizado para referirse a tipos de comunicaciones, relaciones y vínculos que se establecen entre dos o más personas. La condición exactamente opuesta es la de 'intrapersonal', ya que esta implica fenómenos o situaciones en las cuales una persona está en íntimo contacto consigo mismo en vez de abrirse hacia el mundo exterior. Comúnmente, el término 'interpersonal' se usa para señalar capacidades de ese tipo que suponen que los individuos de características interpersonales tienen facilidad para relacionarse con otros y para establecer vínculos de diverso tipo con sus pares.

❖ **Clima Institucional.-** El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que

éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

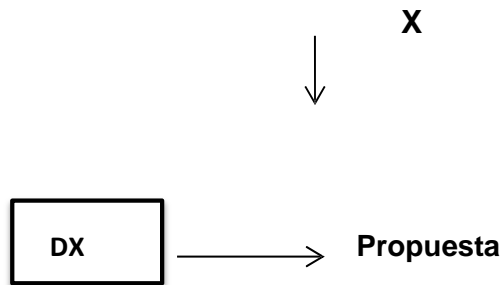
CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de Contrastación

Se aplicará el diseño descriptivo de un solo grupo y de corte transversal; en tanto se identifica con lo señalado por Dankhe (citado por Hernández, (1998:p.60) ya que “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, y porque además mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.



El tipo de enfoque de esta investigación es descriptivo simple. Lo cual se describe como no necesario una realización de investigación experimental, es decir no pretende manipular variables para analizar las consecuencias de esta acción ya que el análisis se realizará en su contexto natural.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población del presente estudio lo constituye los procesos administrativos de mayor demanda que realiza el usuario en la sede administrativa de la UGEL N° 09 de Huaraz. Así mismo forman parte de esta población los especialistas que laboran

en la sede, las normas por las cuales se rigen y los docentes de su jurisdicción que requieren el servicio.

3.2.2 Marco de Muestreo

Enfocado en los diversos procesos administrativos que se brindaron en el periodo 2015.

3.2.3 Muestreo

Por conveniencia se han elegido los procesos administrativos más relevantes de la UGEL N° 09 de Huaraz llevados a cabo en el área de Personal, dado que esta área es un punto crítico de éxito dentro de los procesos de soporte de la institución. De igual forma se tomó como muestra a los Especialistas de la sede en las áreas de Personal, Tesorería, Escalafón, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y la oficina de Secretaría de Dirección. Sin dejar de lado a los usuarios-docentes de la UGEL N° 09 Huaraz, ya que son ellos quienes nos proporcionan información relevante para medir su grado de satisfacción.

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó para la recolección de datos los siguientes instrumentos:

Encuesta:

Esta técnica cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrente directamente al individuo con el fin de obtener la información necesaria.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizara como Técnicas a las Encuestas, cuyo instrumento será un Cuestionario.

El cuestionario único estará dirigido a todos los trabajadores que constituyen el universo de estudio que está integrado por el personal de, administración y docentes, y tiene como objetivo recolectar información sobre la dimensión de las variable independiente y dependiente, y sus respectivos indicadores, de tal modo que sirva de sustento para verificar la relación entre el liderazgo de los directores con el clima laboral que predomina en las instituciones educativas de Huaraz-UGEL 09.

Denominamos como cuestionario único porque será entregado a todos los trabajadores en mención sin distinción.

La estructura del instrumento:

Luego del título del cuestionario, existe un espacio para que se marque con X el tipo de empleado.

Se marcará con un aspa la opción elegida en cada una de las preguntas

La primera parte del instrumento son preguntas respecto a la Variable independiente: liderazgo de los directores

La segunda parte del instrumento son preguntas respecto a la variable dependiente: con un ítem para cada indicador, de igual forma dimensión de la aplicación.

Está integrado por 20 ítems a efectos de garantizar la operacionalización de las variables

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.- Recojo de bibliografía.

- 2.- Escoger la muestra
- 3.- Coordinación con las Instituciones Educativas.
- 4.- Entrevista a los Directores.
- 5.- Elaborar la Encuesta.
- 6.-Aplicación de las Encuestas

3.4.1 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Se hará mediante las medidas estadísticas de resumen, tanto de centralidad como la media, moda y mediana, así como la dispersión como la desviación estándar, varianza y coeficiente de variación, con la finalidad de analizar el mejoramiento de los procesos administrativos para la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo.

Técnica: La entrevista medio por el cual nos ayudará a recolectar, procesar y analizar la información de nuestra determina actividad de investigación en la que se recogerán datos.

3.4.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para procesar los datos se utilizó el programa Microsoft Excel, para lo cual las encuestas se codificaron y estructuraron, lo que permitió el rápido análisis de datos.

a) Tipo de investigación:

El tipo de estudio o investigación ha sido el descriptivo.

Descriptivo, porque se buscará especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que será sometido a análisis. Miden o

evalúan con la precisión posible diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

b) Diseño y esquema de investigación:

Se ha utilizado el diseño de investigación descriptivo simple, cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M = Muestra de estudio.

O = Observaciones obtenidas de la muestra.

Población y muestra:

Población:

Ha estado conformado por el personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos de la Ugel N° 09 de Huaraz en el año 2015.

Muestra:

Se tomó como muestra la siguiente cantidad:

Directivos y Jerárquicos	Docentes	Personal administrativo
06	Educación Inicial 02 Educación Primaria: 04 Educación Secundaria 06	04
Total: 22		

c) Instrumentos de recolección de datos:

Se diseñó un cuestionario, el mismo que fue validado y aplicado a los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos. La ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos al efecto.

El propósito del cuestionario fue recopilar la información requerida en el estudio sobre el grado de relación entre mejoramiento de los procesos administrativos y satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo de los trabajadores de la Ugel N° 09 de Huaraz en el año 2015

El referido instrumento se caracterizó por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe ampliamente el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo el agradecimiento por su participación.

El cuestionario, tiene el propósito de recabar la información vinculada directamente con las variables mejoramiento de los procesos administrativos y satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo respectivamente.

Es de destacar que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitan en una escala dicotómica, S y N (cierto y falso).

El instrumento se elaboró en base a los conceptos de mejoramiento de los procesos administrativos y satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo.

Para el diseño de los instrumentos, se partió de la operacionalización de las variables, procedimiento que permite la redacción de los correspondientes ítems, mediante los cuales se obtuvieron las informaciones internas y colectivas que sirvieron de base a la investigación para el análisis y la consecuente emisión de conclusiones.

Los ítems de las encuestas del estudio, se redactaron y organizaron de tal forma que permitan recopilar datos válidos y confiables.

Se realizó la encuesta para validar las preguntas y optimizar los instrumentos.

Validación del instrumento de medición:

La validez del cuestionario se determinó por la forma de validez de constructo, es decir, se tomaron en cuenta aspectos de las tres variables en estudio: mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo.

Confiabilidad. Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se hizo uso del método de división por mitades que utiliza la fórmula de Spearman – Brown, obteniéndose el valor de 0.95, es decir, el cuestionario tiene un 95% de confiabilidad.

Validez. Para determinar la validez del instrumento de medición se hizo uso del método de validez predictiva que utiliza la fórmula del coeficiente de correlación, obteniéndose el valor de 0.97, es decir, el cuestionario tiene un coeficiente de validez del 97%.

d) Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Para el adecuado recojo de datos se utilizó la técnica del fichaje, el resumen y el

análisis de datos.

El procesamiento de datos se ha realizado siguiendo el procedimiento de las técnicas de tal manera que nos ha permitido probar la hipótesis, calculando el estadístico apropiado y el estadístico de prueba. Los cuales se presentan en los cuadros gráficos y estadísticos, con su respectiva interpretación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

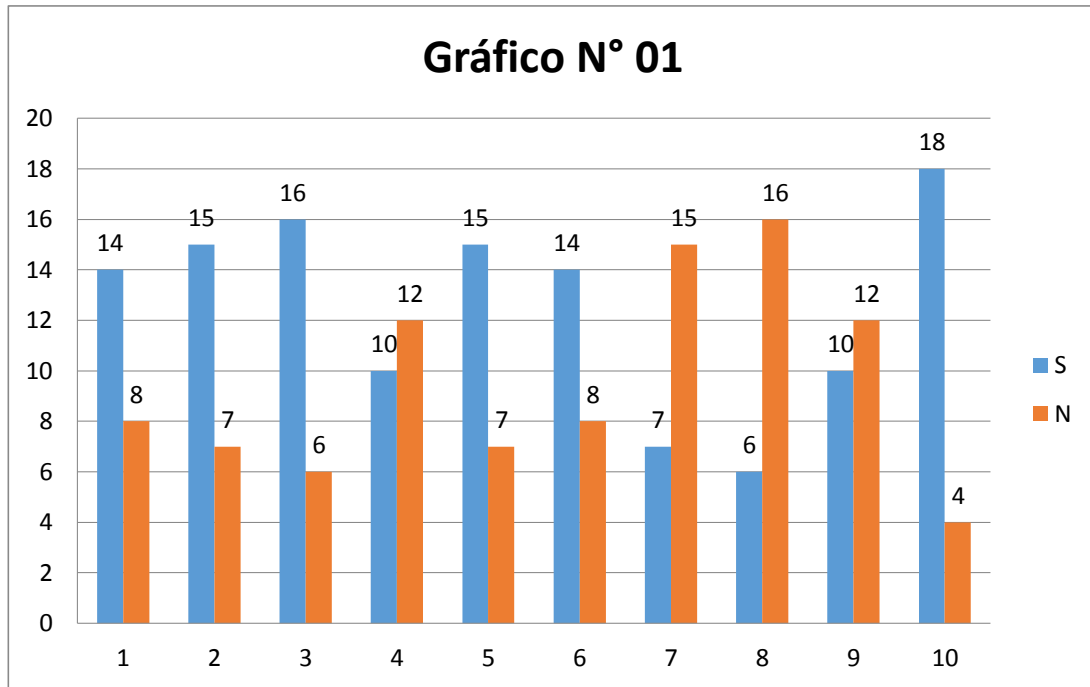
a) Resultados del trabajo de campo

De acuerdo al plan de tesis, el trabajo de campo se ha realizado en base a la toma de encuesta a 06 directivos y jerárquicos, 02 docentes de educación inicial, 04 docentes de educación primaria y 06 docentes de educación secundaria y 04 trabajadores administrativos, haciendo un total de 22 trabajadores que conforman el grupo de la muestra. La encuesta se estructuró en base a 30 ítems, con alternativas dicotómicas, en este caso S (cierto) N (falso). Dichos resultados se presentan a continuación:

TABLA N° 01

N°	Ítems	S	N
01	La Institución cuenta con áreas de trabajo fijas, que favorece el desempeño académico y administrativo.	14	08
02	La Institución dispone de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	15	07
03	Para aplicar las formas de realizar las actividades académicas y administrativas, hay que esperar la aprobación del nivel superior.	16	06
04	El director y los jefes nos escuchan y nos hablan con claridad.	10	12
05	En la Institución, la mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.	15	07
06	En la Institución, se discuten los problemas siempre con orden y respeto.	14	08
07	Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades.	07	15

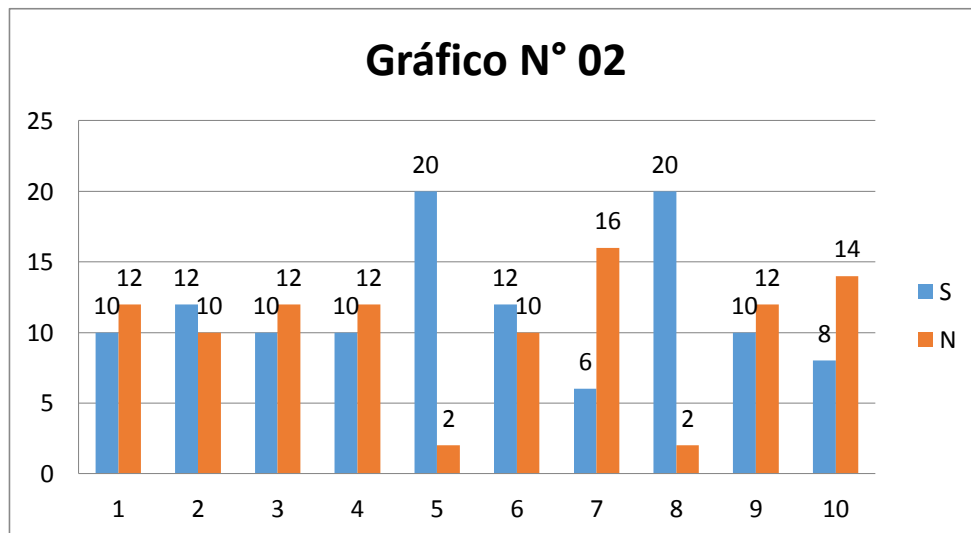
08	El director y los jefes ayudan a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.	06	16
09	En la Institución no se puede decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen.	10	12
10	Algunos compañeros murmuran y comentan sobre el tipo de gestión.	18	04



Análisis e interpretación.- Como se puede observar en el cuadro y en gráfico, el grupo de la muestra encuestado (trabajadores docentes y administrativos) de la UGEL N°9 de Huaraz; indican respuestas divergentes, en algunas casos están de acuerdo, o sea manifiestan que es cierto; pero al mismo tiempo en otros ítems, cambian de opinión; en forma puntual, manifiestan que no mejoramiento en los procesos administrativos de parte de los directivos; el ambiente de trabajo no es lo más apropiado posible y las relaciones interpersonales están resquebrajados entre docentes, administrativos y directivos.

TABLA N° 02

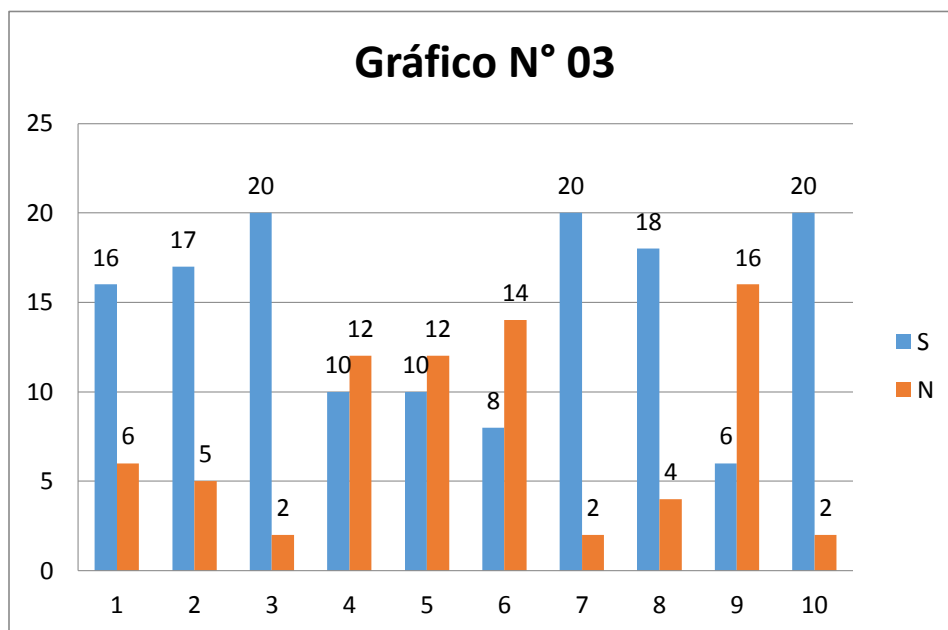
N°	Ítems	S	N
11	Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.	10	12
12	Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.	12	10
13	Aquí no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.	10	12
14	La mayoría de los compañeros se preocupan por crear una imagen buena de la Institución.	10	12
15	Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.	20	02
16	Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la Institución.	12	10
17	Solamente con el trato de los jefes y la manera de dirigirse a nos otros ya nos sentimos apoyados.	06	16
18	A algunos "compañeros" no les importa lo que la población opine de su trabajo.	20	02
19	Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre docentes y entre trabajadores administrativos.	10	12
20	Aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien.	08	14



Análisis e interpretación.- Los trabajadores encuestados, en esta parte en casi una relativa mayoría expresan entre cierto y falso; es decir, en las alternativas 15 y 18, por ejemplo, las respuestas son ciertas, pero en desmedro de las autoridades y la imagen institucional; y de igual forma se vienen repitiendo en casi todos los ítems, por lo que la situación es preocupante en esta institución; tal como se ha manifestado en el cuadro anterior, existe un clima de inequidad, no hay buen mejoramiento de los procesos administrativos y peor aún, no existe la ansiada satisfacción del docente; por lo que urge, una reingeniería en cuanto a la institución.

TABLA N° 03

N°	Ítems	S	N
21	La mala conducta que tienen algunos miembros del Instituto, está dañando el criterio de la población sobre nosotros.	16	06
22	En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el Instituto.	17	05
23	Nos controlan demasiado a algunos, como si buscaran culpables.	20	02
24	La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.	10	12
25	Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del Instituto.	10	12
26	Se nos mantiene informado acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.	08	14
27	Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas.	20	02
28	Son pocos los que aportan para que los resultados institucionales sean mejores.	18	04
29	Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros institutos de la región.	06	16
30	Aquí no interesa las condiciones que tenemos para trabajar.	20	02



Análisis e interpretación.- En este bloque, también las respuestas obtenidas son muy preocupantes; por ejemplo una gran mayoría, manifiestan que nos controlan demasiado a algunos, como si buscaran culpables. Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas. Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas. Respuestas que demuestran un resentimiento hacia la forma de conducir y controlar la labor de los trabajadores tanto docentes como administrativos. Por ello, se puede afirmar, que en esta institución urge una reingeniería total, no buscando responsables sino encontrando soluciones de manera más concertada y con participación directa de los involucrados, en este caso, directivos, jerárquicos, docentes y trabajadores administrativos, sólo así esta institución podrá salir de sus problemas y ponerse a la altura de los cambios que busca la administración moderna.

b) Contrastación de las hipótesis secundarias

Las hipótesis secundarias planteadas en el proyecto de tesis, fueron:

- El grado de relación entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo percibidas por el personal directivo y jerárquico de la UGEL N°9 de Huaraz en el año 2015, es directa.
- El grado de relación entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo percibido por los docentes de la UGEL N°9 de Huaraz en el año 2015, es directa.
- El grado de relación entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo percibido por los trabajadores administrativos de la UGEL N°9 de Huaraz en el año 2015, es directa.

Estas hipótesis como se puede percibir en las tablas y los gráficos, quedan validadas; pues, cada una de ellas expresan que existe relación directa entre el mejoramiento de los procesos administrativos del personal directivo y jerárquico. Por otro lado el grado de relación entre la contribución al desarrollo educativo percibido por los docentes también es directa. Y, por último, el grado de relación entre las entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo percibido por los trabajadores administrativos, también es directa. En tal sentido, quedan validadas las hipótesis secundarias iniciales.

c) La prueba de hipótesis

Las hipótesis han sido probadas válidamente, pues cada una de ellas, confirman el

grado de relación directa existente entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo y esto traerá consigo una buena relación interpersonal entre los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos que laboran en la UGEL N°9 de Huaraz para a partir de ello cambiar la imagen de la referida institución que en los últimos años ha venido de mal en peor.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas

El propósito de esta tesis es realizar un estudio detallado y profundo, que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados.

La psicóloga Laura Trinidad Olivero habla de algunas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica. Estas son:

Destrezas Sociales

Autoimagen positiva y confianza.

Iniciación al contacto.

Comunicación.

Reconocimiento y evasión del peligro.

Límites saludables.

Apoyo.

Destrezas de Comunicación

Escuchar activamente.

Apertura, conciencia.

Respuesta reflexiva.

Expresión.

Entendimiento del lenguaje corporal.

Claridad y honestidad.

Destrezas de Autoconocimiento

Autenticidad.

Comunicación e integridad.

Límites emocionales.

Base en la realidad.

Postergación de la gratificación.

Distanciamiento.

Destrezas de Límites

Reconocimiento de valores comunes.

Respecto y aceptación.

Autenticidad.

Sentido de identidad.

Perdón.

Encarar los propios miedos.

Los conceptos vertidos han sido demostrados en el trabajo de campo, fundamentalmente a través del test de la encuesta aplicada, donde se pone de manifiesto en los diferentes ítems, cada uno de los conceptos pero de manera práctica y real.

Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general que se planteó al inicio de esta investigación fue: “entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo de la UGEL N°9 de Huaraz en el año 2015”. Luego del proceso de análisis de datos y la confrontación con el marco teórico; se puede afirmar que la hipótesis inicial, queda demostrado válidamente; pues se ha demostrado que existe una relación estrecha entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo, en relación al funcionamiento de la UGEL N°9 de Huaraz.

Aporte científico de la investigación

La investigación efectuada nos da el siguiente aporte:

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

En una organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Una organización no es tal sino cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

CONCLUSIONES

La investigación me ha permitido concluir que:

1. El mejoramiento de los procesos administrativos es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la UGEL N°9 de Huaraz en estudio, pero para otro grupo de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos.
2. La satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo percibido por los trabajadores de la UGEL N°9 de Huaraz en estudio, son regulares, que lo tipifican como deficientes.
3. El mejoramiento de los procesos administrativos percibido por los trabajadores de la UGEL N°9 de Huaraz, es *regular*, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal.
4. Existe una relación de dependencia positiva media entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo, de la UGEL N°9 de Huaraz.
5. Existe una correlación positiva muy fuerte entre mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo de la UGEL N°9 de Huaraz
6. Existe una correlación positiva débil entre el mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo , percibido por el personal de la UGEL N°9 de Huaraz
7. Existe una correlación positiva considerable entre mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo, percibido por el personal de la UGEL N°9 de Huaraz

8. Existe una correlación positiva media entre mejoramiento de los procesos administrativos y la satisfacción del docente que contribuye al desarrollo educativo, percibida por el personal de la UGEL N°9 de Huaraz.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe realizar estos estudios en todas las Instituciones Educativas para mejorar el para el mejoramiento de los procesos administrativos y esto se vea reflejado en el rendimiento de los estudiantes y docentes.
- ❖ Se debe dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar los procesos administrativos para la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo.
- ❖ Se debe promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo.
- ❖ Se debe firmar convenios con universidades o instituciones especializadas 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 los procesos administrativos y lograr la satisfacción del docente que contribuya al desarrollo educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. *Descentralización y gestión educativa*. 2007.
- Álvarez, I. & Iturbe, E. Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión. México: Ed. Taller Abierto, 2005.
- Boiser, S. «La descentralización, un tema difuso y confuso». En Dieter Nohlen (ed.). *Descentralización política y consolidación democrática*. Madrid: Nueva Sociedad, pp. 21-40,1991.
- Borrego, N., Rodríguez, H., Walle, R. & Ponce, J. Educación Superior Virtual en América Latina: Perspectiva Tecnológica-Empresarial. *Formación Universitaria*, 1(5), 3-14,2008.
- Carrillo, S. *Hacia la construcción concertada de políticas educativas*. Proeduca-GTZ y los Proyectos Educativos Regionales (PER). Lima: Proeduca-GTZ ,2007.
- Chase, A. & Aquilano, N.J. Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones. México : Editorial Irwin, Sexta Edición, 1995.
- Contawin.(Versión 13.10.0) [Software de computación]. Madrid, España: IslaSoft, 2013.
- Díaz, H., y Valdivia, N. *Descentralización educativa y niveles*,2007.
- Gestión Educativa. Modelo de gestión GESEDUCA. Santiago de Chile: UNESCO,1994.
- Iguíñiz, M. «La descentralización y la transformación en educación». Boletín *Tareainforma*, número 39,2005. Lima: Tarea.*Descentralización del sistema educativo*,2008.Lima: Tarea *intermedios. Algunos temas pendientes sobre el rol de la UGEL*. Lima: Foro Educativo. Lima: UNMSM. *Política Educativa: de la intención a la acción*. Lima: GRAPH, 2009.
- Manrique, A. Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y la Libertad. Lima, Perú: Proyecto USAID/ PERU/SUMA.,2011.
- Ministerio de Educación del Perú (Minedu).*Ley General de Educación Nº 28044*,2003.Lima. *Manual del Consejo Educativ*, 2004. Unidad de Descentralización de Centros Educativos - UDECE. Segunda edición. Lima. (2005) Perú,Lima : .*Plan Nacional de Educación para todos 2005- 2015*.

- Muñoz, J.L., Rodríguez-Gómez, D. & Barrera-Corominas, A. Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno. *Perspectiva educacional*, 52(1), 97-123,2013.
- Programa Educación Básica para Todos Instituto Peruano de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA).
- Proyecto Educativo Nacional al 2021 La educación que queremos para el Perú. Noviembre de 2006.
- Proyecto Educativo Regional De La Libertad 2010 – 2021. (PER) Trujillo, abril 2010.
- Tesis de Gestión por Procesos: Herramienta Para La Mejora De Centros Educativos. Manuel Portero Ortiz.
- Tesis De Sistema De Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. Rafaela Silva y Elena Cruz,2013.
- Villela, A. Gestión en Educación Superior: Funciones, capacidades y necesidades directivas. *Revista Akademeia* 2(1), 2011.

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL N° 09 DE HUARAZ QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO EDUCATIVO DE SU JURISDICCIÓN EN EL AÑO 2015”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿En qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá al desarrollo educativo; elevando el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2015?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>-Determinar en qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá a elevar el grado de satisfacción del docente y por ende contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>-Identificar los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz.</p> <p>-Evaluar la estructura de los procesos administrativos de la UGEL No.9 y su cumplimiento orientado al mejoramiento del grado de satisfacción.</p> <p>-Estructurar un plan de mejora para los procesos administrativos deficientes de la UGEL N° 09 de Huaraz, tanto en su estructura como en su cumplimiento orientado al mejoramiento del grado de satisfacción.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>-El mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2015.</p> <p>Hipotesis Específicas</p> <p>-El desarrollo programático de las áreas y actividades que brinda la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2015</p> <p>-La participación activa de los docentes en el mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 09 de Huaraz contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción de su jurisdicción en el año 2015.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Procesos administrativos.</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Grado de satisfacción del docente.</p>	<p>1. Tipo de Investigación descriptivo y correlacional</p> <p>2. Diseño</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin-right: 10px;">DX</div> → Propuesta </div> <p>3. Método Cuantitativo</p> <p>4. Población procesos administrativos de mayor demanda que realiza el usuario en la sede administrativa de la UGEL N° 09 de Huaraz</p> <p>Muestra: Especialistas de la sede en las áreas de Personal, Tesorería, Escalafón, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y la oficina de Secretaría de Dirección. Sin dejar de lado a los usuarios-docentes de la UGEL N° 09 de Huaraz</p> <p>Técnicas:</p> <p style="padding-left: 20px;">Encuestas</p> <p>Instrumentos:</p> <p style="padding-left: 20px;">Cuestionario</p>