



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PARA REVERTIR LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86365 “PEDRO PAULET MOSTAJO”, DISTRITO DE PAUCAS, PROVINCIA DE HUARI, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014”.

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTOR

LINARES FLORES, JULIO CÉSAR

ASESOR

CARDOSO MONTOYA CESAR AUGUSTO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PARA REVERTIR LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86365 “PEDRO PAULET MOSTAJO”, DISTRITO DE PAUCAS, PROVINCIA DE HUARI, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014.

PRESENTADA POR:

LINARES FLORES, Julio C.
AUTOR

CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR

APROBADA POR:

M.SC. DAVILA CISNEROS, Juan Diego.
PRESIDENTE

M.SC. FENCO PERICHE, Beldad.
SECRETARIA

M.SC. GRANADOS BARRETO, Juan Carlos.
VOCAL

DEDICATORIA

A mis queridos hijos Joseph y Leyla, quienes me fortalecen cada día con su apoyo moral y espiritual.

A mi esposa Julia, quien se preocupa para la superación en la formación educativa y del mismo en el hogar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y hacer posible la realización de este trabajo, por iluminarme a vencer las dificultades de la vida.

A todos los docentes trabajadores de la I.E. quienes participaron en la presente investigación buscando el cambio.

Autor

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.....	5
1.2.1.Cómo Surge el Problema.....	5
1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio.....	7
1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias.....	23
1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.....	25
1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA.....	30
1.4.1.Etapa de Planificación.	31
1.4.2.Etapa de Ejecución.....	32
1.4.3.Etapa de Comunicación.....	33
1.4.4.Materiales, Técnicas e Instrumentos Utilizados en las Diversas Etapas de la Investigación.....	34

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	36
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.	36

2.2. BASE TEÓRICA.	43
2.2.1. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.....	43
2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fiedler, Fred. E.	55
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	61
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	70
3.2.1. Realidad Problemática.....	71
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	72
3.2.3. Fundamentación.	72
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	74
3.2.5. Desarrollo Metodológico de la Propuesta.	77
3.2.6. Equipo de Trabajo (Organización y Funciones).....	88
3.2.7. Alcances, Impacto y Logros a Alcanzar con el Programa.....	91
3.2.8. Presupuesto.....	92
3.2.9. Financiamiento de las Actividades.....	93
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	100

RESUMEN

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de Diseñar un Programa de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y mejorar las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash.

Para ello aplicamos una guía de encuesta, entrevistas en profundidad y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a desarrollar la Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler y la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Programa de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y mejorar las Relaciones Interpersonales conflictivas”.

La gestión institucional en la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo” está muy centralizada, no se delegan funciones y existe un alto índice de conflictividad entre los docentes - directivos. Se muestran estas deficiencias a través del individualismo de dirección en la planificación y ejecución de tareas, falta de una cultura organizacional participativa, limitada capacidad de dirigir y controlar, deficiente comunicación, conflictos constantes, escaso dialogo entre directivos y docentes, limitada empatía, escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académico – culturales, escaso interés por la solución de los conflictos, imposición de ideas y opiniones, faltas de respeto constantemente, entre otras.

Se concluye como logros de la investigación, por un lado el haber justificado el problema, esto es haber confirmado la hipótesis; y por el otro haber

elaborado la propuesta, vale decir, haber relacionado la base teórica con la propuesta, a propósito de la fundamentación de los talleres.

PALABRAS CLAVES: Gestión Administrativa, Centralización de la Gestión Institucional, Relaciones Interpersonales Conflictivas, Gestión Institucional.

ABSTRACT

The present research was conducted in order to design a program to reverse the Administrative Management Centralized Management and Institutional Relationships improve conflict between director and primary teachers of School No. 86365 "Pedro Paulet Mostajo "Paucas District, Province of Huari, Ancash Department.

To do this we apply a guide survey, in-depth interviews and collection of evidence. After finishing this section we proceed to develop the theory of Fred Fiedler Contingency and General Systems Theory Ludwig Von Bertalanffy, forming the basis for the proposal "Administrative Management Program to reverse the centralization and Institutional Management improve conflict Interpersonal Relations."

Institutional Management in Educational Institution N ° 86365 "Pedro Paulet Mostajo" is highly centralized, no functions are delegated and there is a high level of conflict between teachers - managers. These deficiencies is through the individualism of direction in planning and executing tasks, lack of a participatory organizational culture, limited ability to direct and control, poor communication, constant conflicts, sparse dialogue between principals and teachers, limited empathy, poor coordination for the planning and execution of academic activities - cultural, little interest in resolving conflicts, imposition of ideas and opinions, constantly fouls respect, among others.

We conclude as research achievements on the one hand to have justified the problem, ie have confirmed the hypothesis; and the other having prepared the proposal, ie the theoretical basis matrimonio have with the proposal, concerning the merits of the workshops.

KEYWORDS: Administrative Management, Centralized Institutional Management, Conflicting Relationships, Institutional Management.

INTRODUCCIÓN

El punto de partida de esta propuesta es la perplejidad que produce el que sea justamente ahora, en un momento histórico en que estamos asistiendo a una revalorización de la educación como consecuencia del papel y la función que se le atribuye en la sociedad de la información y del conocimiento, cuando se cuestiona más que nunca antes -o al menos con más fuerza y más impacto mediático que nunca antes- la función, las finalidades, la adecuación, la eficacia, en suma, el sentido de la educación escolar.

La educación centralizada constituye hoy el modelo predominante en casi todo el mundo, lo que provoca que existan conflictos entre las clases dominantes y clases dominadas. En este modelo se incluyen países de muy diversas áreas geográficas y con grandes diferencias entre sí, tanto desde el punto de vista de su desarrollo económico como de sus estructuras políticas y sociales. Sin embargo, hay un rasgo común que los une y los caracteriza: “todos estos países tienen no sólo un Estado unitario, sino también un Estado fuertemente centralizado” (PUELLES, 1993).

Si hablamos de Relaciones Interpersonales en el Perú, el Ministerio de Educación es la institución pública con más quejas. “La Defensoría del Pueblo reporta que entre el 2002–2003 el Sector Educación ocupó el segundo lugar en el ranking de instituciones con más denuncias y quejas. En el periodo 2003-2004, este sector pasó a ocupar el primer lugar. Entre el 2004–2005, de las 10 instituciones con más denuncias, el MED y las Direcciones Regionales de Educación ocupan el primer puesto y concentran la mayor cantidad de quejas y denuncias en comparación a otras entidades.

Tipo de denuncias. Entre el 2002 y el 2003 la Defensoría del Pueblo recibió 2280 denuncias relacionadas a casos de omisión en el cumplimiento de las

obligaciones, de actuación fuera del marco legal (autoritarismos), de omisión de dar respuesta a las solicitudes, de desigualdad en las oportunidades y el trato, de hostilización, cierre o intervención arbitraria de centros educativos o peculados, Centralización de la Gestión, entre otros” (PUELLES, 1993).

En los últimos tiempos nuestra Institución Educativa ha tenido problemas por motivo de la centralización de la Gestión Educativa por parte del personal directivo, los cuales han perdido autoridad académica ante la plana docente y administrativos. No existe la intención de descentralizar la gestión Institucional, trayendo como consecuencia: Descontento de los actores educativos ante la indiferencia del director; Clima Institucional deteriorada (relaciones interpersonales conflictivas entre el personal Directivo y personal Docente), mostrando así indiferencia a los problemas educativos y sociales que acontecen; Pasividad y poca participación de los profesores para asumir compromisos. Se aprecia que las decisiones tomadas por el director con respecto a la solución de la problemática las realiza solo, debido a que tiene desconfianza de su personal y desconocimiento de sus funciones lo que se convierten en autoritarias, individualistas e infantilizas. También se aprecia pérdida de autoridad, indiferencia de los problemas de fondo, tales como la elaboración y ejecución de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Institución Educativa, Plan de Mejora, Proyectos Colaborativos, Escuela de Padres entre otros).

Objetivo general: Diseñar un Programa de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y mejorar las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash.
Objetivos específicos: Determinar las características de la Gestión Institucional en la I.E. N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”; Determinar el nivel

de las relaciones Interpersonales que se desarrollan entre el personal directivo y docente del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”; y Elaborar el Programa de Gestión Administrativa en relación al propósito de la investigación.

Por otro lado, se busca dar respuesta a la pregunta: ¿El Diseño de un Programa de Gestión Administrativa revertirá la Centralización de la Gestión Institucional y mejorará las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash?, la respuesta anticipada, tentativa o **hipótesis** de investigación fue: “**Si** se Diseña un Programa de Gestión Administrativa sustentada en las teorías de Fred E. Fiedler y Ludwig Von Bertalanffy, **entonces** se revertirá la Centralización de la Gestión Institucional y se mejorará las Relaciones Interpersonales conflictivas entre directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash”

Objeto de estudio: Gestión Institucional; **campo de acción:** Programa de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y mejorar las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación y una encuesta de modo cuantitativo. Las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, directivos que permitieron agenciarnos de datos cualitativos. Los indicadores se obtuvieron luego de haber operacionalizado conceptualmente la variable dependiente.

Nuestra tesis tiene tres capítulos.

En el **Capítulo I** se realizó el análisis del problema. Comprende la ubicación geográfica, el surgimiento del problema, la descripción del objeto, la evolución y las tendencias de ésta, las características del problema y la metodología empleada.

EL **Capítulo II** se ocupa de los antecedentes y el marco teórico referencial.

El **Capítulo III** da cuenta de los resultados, discusión y propuesta.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

El análisis del objeto de estudio es “comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. En este caso se analiza las partes de los procesos, objetos, instituciones, empresas, interrelaciones, grupos, etc.” (BERNAL, 2006).

Un análisis de los componentes del objeto de estudio o de investigación permite identificar los niveles o dimensiones del mismo en diversos contextos interrelacionados manifiestos en lo “teórico, metodológico y técnico”. Lo teórico como sistema de relaciones conceptuales expresamente construido, se hace expreso en la construcción del objeto de estudio, en la visualización de las categorías, definición de técnicas de análisis de la información. Lo metodológico como enfoque, estrategia y perspectiva de abordaje del objeto de estudio permea todos los componentes del proceso de investigación. Lo técnico, referido a instrumentos y procedimientos se expresa con mayor nitidez en la definición de técnicas de recolección de datos para las características del objeto (naturaleza del problema), generación, registro (fichas, guías), sistematización y análisis de información (MARIN, 2004).

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Es la contextualización geográfica de la investigación, es decir, el espacio donde se está haciendo el estudio, se denomina también contextualización espacial (BERNAL, 2006).

Departamento de Ancash

El Departamento de Ancash, situado en la región central – occidental del país, cubre una superficie de 35 915 Km², que representa el 2,8 por ciento del territorio nacional. Comprende territorios tanto de las zonas altas de la Cordillera de los Andes como parte del desierto costero peruano. Limita con el Océano Pacífico por el oeste, La Libertad, por el norte, Huánuco por el este y Lima por el sur. Ancash está políticamente dividido en 20 provincias y 166 distritos, siendo la ciudad de Huaraz su capital (BCRP.GOB.PE; 2013).



FUENTE: Google Maps.

Frente a sus costas existen 16 pequeñas islas que en conjunto poseen una superficie insular oceánica de 12,2 km², entre las que destaca la Isla Blanca con 4,0 km² y la Isla Santa Ana "A" con 3,2 km². El territorio comprende espacios geográficos de costa y sierra, sin embargo, aproximadamente el 72,0 por ciento de su territorio es esencialmente andino. Presenta una altura que oscila entre los 4

m.s.n.m. (Distrito Chimbote-Provincia Santa) y los 3 910 m.s.n.m. (Distrito Shilla-Provincia Carhuaz).

El clima de Ancash es variado. En la costa y piso inferior de la vertiente occidental el clima es desértico, con lluvias muy escasas y mal distribuidas, que se incrementan a medida que se avanza en altitud; zonas con clima templado y seco se encuentran en los pisos medios de las vertientes andinas oriental y occidental, así como en el Callejón de Huaylas; frío y seco en las punas y altas mesetas; muy frío en las cumbres nevadas.

El sistema hidrográfico de Ancash está conformado por ríos que pertenecen a las vertientes del Amazonas y del Pacífico. El Marañón es el principal río de la vertiente del Amazonas.

Entre los ríos de la vertiente del Pacífico se tiene el río Santa, Huarmey, Casma, Culebras y Nepeña. Entre los nevados más importantes se encuentran: Huascarán (6 768 msnm), Chopicalqui (6 307 msnm), Shapraraju (6 112 msnm), Huandoy (6 395 msnm), Rurimachay (6 309 msnm), Pucaraju (6 241 msnm), Rajopaquinan (6 122 msnm), Pishqo (5 452 msnm) y Pastoruri (5 240 msnm).

Por su parte, las lagunas más relevante son: Querococha en Recuay; Pelagatos en Pallasca; Parón en Huaylas; Llanganuco en Yungay; Conococha sobre la carretera Pativilca-Huaraz; Purhuay y Reparen en Huari.

Provincia de Huari

(WIKIPEDIA; 2014) En esta Provincia se encuentran los restos arqueológicos de (Chavín de Huantar).

En lo que respecta al origen histórico del topónimo «Huari», el nombre corresponde a un dios mayor de la sierra central y norte, que poseía varios santuarios durante el período precolombino. Uno de ellos fue el de Chavín de Huantar en donde se hallaba el ídolo llamado hoy «Lanzón».

La Provincia de Huari es una de las veinte provincias que conforman el Departamento de Ancash, bajo la administración del Gobierno Regional de Áncash, (Perú). Limita al norte con las provincias de Antonio Raymondi, Carlos Fermín Fitzcarrald y Asunción. Por el este limita con la Región Huánuco, al sur con la Provincia de Bolognesi y al oeste con las provincias de Recuay, Huaraz y Carhuaz.



FUENTE: Ubicación de la Provincia de Huari.

Distrito de Paucas

(WIKIPEDIA; 2014) El distrito fue creado el 10 de mayo de 1955 mediante Ley dada en el segundo gobierno del Presidente Manuel A. Odría, es uno de los dieciséis que integran la provincia peruana de Huari ubicada en el Departamento de Ancash, bajo la administración del Gobierno Regional de Ancash en el Perú.

La capital del distrito es el centro poblado del mismo nombre, tiene una superficie de 135,31 m².

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

1.2.1. Cómo Surge el Problema.

Son también llamadas causas del problema que pueden ser identificados a partir de la lluvia de ideas, análisis de documentos y otros (GRANDE; 2009). Se presentan en los diversos espacios geográficos desde un contexto internacional, nacional y local.

El problema objeto de estudio de la presente investigación, es el estudio de la relación causal entre la centralización de la Gestión Institucional y las relaciones interpersonales conflictivas que se desenvuelven al interior de la IE N°86365 la misma que está generando obstáculos para el desarrollo institucional.

Entiéndase también que la centralización de la gestión institucional se da debido al carácter egocéntrico de un director, él se hace centro de todo, lo juzga todo con relación a sí mismo. Tiene todas las ideas

centralizadas, cuyos resultados están basados en **objetivos personales**, trayendo como consecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales y una mala **organización educativa**, (planeamiento, organización, dirección y control).

Entendemos que relaciones interpersonales viene hacer el “conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Es el soporte del clima, ambiente o marco Institucional, eje y sustento del sistema organizativo, organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa” (MARCELO & COJAL, 2004).

Para R. Kaufman (1993), Gestión Institucional viene hacer la “Interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en **objetivos** y sobre los cuales descansa la toma de decisiones. Corresponde a este tipo de gestión la marcha de un **clima institucional** adecuado y una buena **organización educativa**, basado en planeamiento, organización, dirección y control” (MARCELO & COJAL, 2004).

Los conflictos de las relaciones interpersonales, surgen a partir de “impulsos contradictorios, manifestándose en el ámbito de conducta, en instancias de la personalidad y/o instancias cognitivas. Los factores que obstaculizan las relaciones interpersonales son: la Autocracia (Imposición de la propia opinión sin argumentos, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan), el individualismo

(Aislamiento y clausura, centrismo en lo cometido particular), el infantilismo (Inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para atender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control, aplazar decisiones de urgente respuesta” (MARCELO & COJAL, 2004).

Lo expresado anteriormente, es lo que origina las relaciones interpersonales conflictivas entre el personal directivo y docente y esto como consecuencia de la centralización de la gestión Institucional, de tal forma que los docentes tienen ruptura de relaciones humanas con los directivos, la comunicación es hipócrita, grosera y déspota; el personal directivo actúa con imposiciones de ideas, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan, inmadurez en las reacciones e incapacidad para resolver problemas, es más ahora los docentes han asumido con valentía su defensa, de tal forma que están actuando de acuerdo al trato que reciben y denunciando los actos arbitrarios ante la UGEL, tal como se observan en memoriales diversos, comprobándose así que las relaciones interpersonales entre personal directivo y docente son conflictivas, por lo tanto, el problema sí existe y el perjudicado es la comunidad educativa en su conjunto.

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras (CONALEP; 2010) vale decir, es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíble los hechos que se narran (ROBLE, 2010).

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción administración y gestión, ya sean educativas o escolares (EDUC.AR, 2011).

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano (EDUC.AR, 2011).

Acerca de la Planificación Educativa:

La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Las denominadas metodologías de planificación comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década del 60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado modelo clásico o normativo de planificación. Este modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- La fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr;
- La realización de un diagnóstico, de modo tal de conocer los problemas existentes;
- El diseño y la programación de las acciones a ejecutar;
- La ejecución de acciones pendientes a modificar la realidad conocida;
- La evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

A partir de la década del 70, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propios de la práctica pedagógica y presentes en toda institución escolar. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos (EDUC.AR, 2011).

Esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que auxiliaran la gestión educativa y escolar proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación estratégico-situacional, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos (EDUC.AR, 2011).

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que apunta a pensar acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones

globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños (EDUC.AR, 2011).

De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento (EDUC.AR, 2011).

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover el planeamiento estratégico-situacional en un plano mayor que el escolar -en los niveles centrales del gobierno de un sistema educativo- acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las mayores virtudes de los diagnósticos propios del modelo clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema educativo en su conjunto (en el nivel nacional, provincial o municipal) permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita a la autoridad política tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad educativa donde éstas fueran detectadas (EDUC.AR, 2011).

El Proyecto Pedagógico Institucional:

En el marco del modelo de planificación estratégico-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida

cotidiana de las escuelas: el Proyecto Pedagógico Institucional (EDUC.AR, 2011).

Esta herramienta esencial de la gestión escolar incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así, todo Proyecto Pedagógico Institucional se halla influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia, e incluso por el lugar que éstos ocupan en la nación (EDUC.AR, 2011).

El Proyecto Pedagógico Institucional puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes. El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el Proyecto Pedagógico Institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente (EDUC.AR, 2011).

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en otras instancias ajenas a la institución. En cambio, una de las condiciones para que todo Proyecto Pedagógico Institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa participación los miembros de

la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo (EDUC.AR, 2011).

En principio, se debe diferenciar entre conflictos de carácter intrapersonal y aquellos otros de tipo interpersonal (MARR, 1997).

Los conflictos intrapersonales se producen en cada uno de los individuos, mientras que los conflictos interpersonales tienen lugar entre individuos (MARR, 1997).

Se producen conflictos de carácter interpersonal cuando uno no consigue imponerse en la elección de una determinada alternativa o, bien, las diferentes expectativas de su rol no son compatibles entre sí. Estos conflictos tienen importancia en el ámbito de los recursos humanos, cuando los intereses del personal y/o de la empresa se ven afectados. Pero, además estos conflictos intrapersonales pueden originar conflictos de carácter interpersonal (MARR, 1997).

Desde la perspectiva de la dirección de personal dominan los conflictos de tipo interpersonal. Se pueden producir situaciones de conflicto:

- Conflictos entre individuos (por ejemplo, competencia para lograr una promoción).
- Conflictos entre individuos y grupos (por ejemplo, una discusión entre el directivo y su personal).
- Conflictos entre grupos (por ejemplo, conflictos entre departamentos rivales; conflictos entre empresa y personal).

Se ha de tener en cuenta que durante el desarrollo de un conflicto puede incrementarse el número de participantes en el mismo (creación de coaliciones con personas externas, con la inclusión de un árbitro) y que, frecuentemente, no puede conocerse el número de personas a las que afecta el conflicto (por ejemplo, si alguien difunde rumores agravando el conflicto. ¿Es también parte del conflicto? (MARR, 1997).

Los resultados de los conflictos pueden ser incluso negativos para los intereses de los que no se encontraban inmersos en el conflicto (“afectados”), con lo que se generan nuevos conflictos potenciales o, bien, se amplían las partes en conflicto con otros grupos que no habían participado (MARR, 1997).

Clima del Conflicto:

El clima del conflicto es parte de la cultura de la organización y está influenciado, en parte, por los principios corporativos explícitos de la empresa. Normalmente, se puede determinar si se acepta o no el afloramiento de conflictos abiertos. En la medida en la que los responsables del personal incidan de manera directa en el clima del conflicto, por ejemplo mediante la “opresión” de determinados conflictos, o bien asumiendo los conflictos latentes, puede modificarse dentro de unos límites el clima del conflicto. Pero, en principio, debe considerarse que el clima del conflicto (como el conjunto de la cultura organizativa) está determinado por múltiples factores, difícilmente influenciados por medidas de la dirección de la empresa (MARR, 1997).

El Proceso del Conflicto:

Los conflictos son procesos sociales que se desarrollan durante un determinado período de tiempo y cuyo proceso y resultados pueden ser muy diferentes, siendo difíciles de pronosticar. Existen conflictos claros y pronosticables cuando se trata de conflictos “ritualizados”, ya que siempre se desarrollan de acuerdo con un determinado esquema (por ejemplo, las negociaciones colectivas). Por el contrario, existen conflictos informales, por ejemplo, conflictos con un elevado componente emocional, antipatía o prejuicios, que hacen muy difícil su pronóstico y la propia configuración del proceso (MARR, 1997).

Reglas para el Desarrollo del Conflicto:

Al contrario de lo que sucede con las reglas de arbitraje ex –ante, que tratan de evitar los conflictos, las reglas para el desarrollo del conflicto constituyen el reto de aceptar una situación de intereses encontrados de manera abierta. Las reglas para el desarrollo de los conflictos establecen con qué medios, y de qué manera, deben realizarse los intentos por resolver las situaciones de intereses en conflicto. Todos los sistemas de comunicación, de quejas de la empresa, las reuniones institucionalizadas de personal y, sobre todo, las reglas para la cogestión legal son ejemplos de reglas para el desarrollo del conflicto (MARR, 1997).

Sin embargo, estas reglas para el desarrollo del conflicto sólo aportan resultados positivos cuando las partes en conflicto son capaces de asumir los conflictos y permiten definir el marco de referencia para un tratamiento razonable del conflicto. Sobre todo, ninguna de las partes en conflicto debe temer sanciones posteriores.

La fijación de las reglas para el desarrollo del conflicto exige, por tanto, la existencia de una dirección del conflicto basada en una cuidadosa planificación (MARR, 1997).

La Dirección del Conflicto:

Se entiende por dirección del conflicto el conjunto de todas las medidas que se adoptan por las personas responsables, de forma que se pueda influir en el impacto del conflicto en los objetivos de la organización. Por eso, hay que asignar al directivo en línea el papel de dirigir conflictos (MARR, 1997).

Esta función directiva abarca especialmente:

- El impacto del clima del conflicto sobre la organización.
- El desarrollo ex ante de las reglas de arbitraje.
- La configuración de las reglas del desarrollo del conflicto.
- La reducción de los potenciales del conflicto.
- La intervención directa en el acontecer del conflicto.

Reglas Ex –Ante de Arbitraje:

Las reglas de arbitraje de tipo ex –ante se aprueban para un determinado tipo de conflicto (por ejemplo, conflictos de promoción), de forma que se contemplen los intereses de cada parte en conflicto según las diferentes constelaciones del mismo (por ejemplo, la aceptación de que han de existir determinadas características en las carreras profesionales, que deben estar definidas por cualificaciones formales concretas). Son reglas organizativas de tipo general que tratan de arbitrar los conflictos que surgen al buscar cada parte sus propios intereses. La carrera profesional, los principios de retribución

y la asignación de competencia son ejemplos en los que son necesarios reglas ex – ante de arbitraje (MARR, 1997).

Los procedimientos ex –ante de arbitraje no constituyen, sin embargo, un medio seguro para dirigir intereses conflictivos sin problemas. Si se produce una cierta insatisfacción con las reglas de arbitraje, puede llevar a un desvío del conflicto, o a una reacción de huida hacia adelante. El modo de aplicación y la prohibición fáctica de comportamientos de conflictos abiertos pueden suponer conflictos potenciales (MARR, 1997).

Reducción de los Potenciales del Conflicto:

Los conflictos no tienen por qué extenderse cuando el que dirige el conflicto consigue reducir los potenciales de conflicto. Un medio muy importante para la reducción de los potenciales de conflicto es conseguir claridad sobre la situación del conflicto: Por ejemplo, demostrar cuál es la cantidad real de los recursos disponibles, o cuáles son los rumores que se han lanzado. A veces es suficiente con que se produzca una conversación abierta y sin prejuicios entre las partes en conflicto. Una forma importante para la reducción de los potenciales de conflicto consiste en alejar o separar a una de las partes en conflicto mediante su traslado, o bien mediante su despido. Sin embargo, estas formas de actuar pueden incluso llevar a una intensificación de los conflictos entre los directivos responsables de dirigir el conflicto y las partes en conflicto afectadas (MARR, 1997).

Intervención Directa en el Desarrollo del Conflicto:

En muchos de los casos el responsable de personal se ve obligado a intervenir, de manera inmediata, si el desarrollo del conflicto se

radicaliza. Entonces, o bien asume la posición de parte en el conflicto, o bien actúa como árbitro (MARR, 1997).

Cuando el directivo que dirige el conflicto asume la posición como parte del mismo, intenta imponer sus intereses, creándose notables potenciales de conflicto con el personal. Por eso esta alternativa debe ser elegida cuando sea necesaria por otros motivos de rango superior (por ejemplo, clima organizativo, postulados de justicia) (MARR, 1997).

Un papel difícil corresponde al árbitro. El árbitro debe ser, en principio, neutral. Intenta alcanzar un compromiso en el ámbito de las condiciones establecidas para considerar los intereses de las partes en conflicto. Las líneas directrices para el arbitraje son, frecuentemente, un interés superior de la propia organización, por ejemplo, el mantenimiento de la paz empresarial o la reanudación de los procesos de producción. El éxito de un arbitraje exige que el árbitro sea creíble, esto es, neutral en cuanto a su vinculación con las partes, lo que se tiene que reflejar en sus comportamientos y también que plantee, de manera abierta, los motivos sobre los que descansan sus propuestas de arbitraje. En el caso contrario, existe el peligro de que se considere al árbitro como parte del conflicto y que, en un caso extremo, las partes anteriormente en conflicto se pronuncien contra el propio árbitro (MARR, 1997).

Una situación especial de conflicto surge cuando el responsable del personal es parte del conflicto. Esto sucede siempre en aquellos conflictos que se producen entre directivos y personal. En esta situación, como consecuencia de la distinta distribución de poder, existe un gran peligro de que los objetivos del personal no se tengan suficientemente en cuenta, ya que, generalmente, el responsable de

personal se ve obligado a imponer sus intereses, con el fin de mantener la capacidad funcional del sistema. En esta situación el personal puede aceptar una decisión negativa para sus intereses cuando se le convence la prioridad de otros intereses superiores de la organización, siempre que no se identifiquen éstos con intereses personales del directivo (MARR, 1997).

Consecuencias y Valoración de los Conflictos:

Cómo se valore un conflicto por las partes depende del desarrollo y de los resultados del mismo.

Los partícipes en el conflicto valoran los conflictos desde su perspectiva personal, desde la posición de sus propios intereses. Por consiguiente, no se consigue por la regla general una valoración idéntica por parte de todos los partícipes en el conflicto. Los conflictos que se solucionan mediante el uso de la fuerza, o en los que los más débiles evitan el conflicto o lo desplazan, pueden ser, en un primer momento, de utilidad para las partes dominantes y perjudiciales para la parte sometida. En cualquier caso, la reacción de los más débiles será negativa (por ejemplo, fluctuación del personal, empeoramiento del clima organizativo), lo que afectará a la realización de los objetivos del dominador del conflicto (MARR, 1997).

El que un conflicto se valore de manera positiva o negativa depende de su desarrollo y de lo que hagan los partícipes en el conflicto. El comportamiento de las partes implicadas en el conflicto y la dirección del conflicto por parte del responsable del personal determinan si el conflicto tendrá consecuencias positivas o negativas, favorables o desfavorables, funcionales o disfuncionales, para cada una de las

personas y para la organización. El desarrollo de las habilidades directivas para dirigir los conflictos es una función básica en el desarrollo de la dirección de los recursos humanos, tanto en los directivos como en el personal de la empresa (MARR, 1997).

Los conflictos interpersonales o sociales corresponden a aquellos contenidos de los que parten las distorsiones más fuertes del sistema social de la empresa (GARCÍAS. S., 1992).

Condicionan permanentemente la colaboración y exige mucho tiempo a los directivos para poder resolverlos. Thomas y Schmidt (1976) llegaron a la conclusión de que los directivos americanos gastaban 20% (como media) de su tiempo en discutir sobre los conflictos. Una muestra de directivos almacenes realizada por Wunderer (1985, p. 510) llega a la conclusión de que se consume 22% del tiempo de trabajo en los conflictos que se producen entre departamentos (GARCÍAS. S., 1992).

Sobre todo, han sido Coser (1956) y Dahrendorf (1972) los que han destacado que los conflictos sociales pueden también realizar aportaciones positivas. Generan fuerzas creativas que provocan nuevos desarrollos. Si no aparece en la empresa ninguna contradicción, ésta se hace rígida y pierde su adaptación ante el entorno cambiante. Dahrendorf ve en el conflicto precisamente las bases para el desarrollo creativo del proceso de solución de problemas. De hecho, las evoluciones más importantes de la sociedad han partido de revoluciones. Sin embargo, a la hora de valorar las consecuencias en sí deseadas por la realización del conflicto debe también evaluarse el sufrimiento personal de las personas afectadas (GARCÍAS. S., 1992).

La contradicción que se plantea en el conflicto puede deberse a las siguientes causas:

1. A los sentimientos de rechazo e enemistad personal.
2. Por sistemas de valores contradictorios.
3. Por unos intereses contrarios según la posición ocupada. Este tipo de conflicto es el más antiguo en la empresa, por ejemplo, entre el empresario y el trabajador. Lo mismo puede apreciarse también en situaciones de competencia, por lo que concierne a los puestos de trabajo y a los medios empresariales.
4. Se debe a los roles que se han asignado al personal a la hora de configurar los puestos de trabajo organizativamente. Estos roles se producen por la división de las funciones totales de la empresa en funciones parciales. Y puesto que se parte del todo, para definir las partes, genera objetivos que pueden encontrarse entre sí en una relación de tensión. Se aprecia en las relaciones entre los objetivos del departamento de fabricación y el de ventas.

El primero se ocupa de que la empresa alcance una posición determinada de resultados, para lo que, según su opinión, debe darse una configuración unívoca y clara en el tiempo con el fin de adoptar las medidas oportunas. La función de la segunda consiste en obtener una de las mayores cuotas de mercado, para los que es necesaria una amplia coincidencia con las necesidades del cliente. La orientación de los directivos hacia tales objetivos parciales y su enjuiciamiento basado en su realización garantiza, por un lado, que todos los que están comprometidos en alcanzar el objetivo global de la empresa tengan los puntos de referencia importantes. Por otro lado, se producen, como consecuencia de estos procesos, conflictos condicionados por los roles entre los diferentes responsables del

puesto de trabajo, del departamento, así como entre los puestos de trabajo de staff y de línea (GARCÍAS. S., 1992).

Los rechazos que se producen por determinados sentimientos contradictorios y las posiciones de valor contradictorias que generan los conflictos están anclados en las personas participantes. Los conflictos de intereses y los conflictos generados por los diferentes roles, por el contrario, se producen desde la construcción de la empresa: Poseen más bien una naturaleza de tipo estructural y, por lo tanto, no pueden evitarse. En esto descansa la orientación alotélica del sistema empresarial (GARCÍAS. S., 1992).

El comportamiento de los participantes en conflictos y la solución de los mismos se manifiestan con un comportamiento diferente:

1. Una autorrealización o evitación del enfrentamiento. La elección de una o de otra forma de comportamiento depende de las características externas, personales, sobre todo, de la situación de poder de la que se dispone.
2. Comportamiento activo o pasivo. La autonomía se acentúa tanto más cuanto más importantes sean las causas de los conflictos para las personas afectadas. Cuanto menos se vean afectadas y cuanto mayor sea el peligro de actuar de forma contraria, tanto más reprimirá su comportamiento.
3. Lucha contra el opositor o colaboración con él (comportamiento de confrontación o cooperativo). En el primer caso el conflicto se percibe como un juego de suma cero, en el que solamente se consideran los intereses propios. En el segundo de los casos se trata de considerar las interdependencias mutuas y, correspondientemente, también los intereses de la parte contraria (GARCÍAS. S., 1992).

El comportamiento de todos los que participan en el conflicto genera, como atractivo para los otros, el correspondiente comportamiento de respuesta. Un comportamiento luchador genera un crecimiento (un escalamiento) del conflicto mientras que una colaboración se orienta fundamentalmente a una reducción (de escalación) del conflicto. Los prejuicios mutuos actúan, frecuentemente, como si se tratase de profecías que se tienen que cumplir.

Veamos las influencias que determinan el comportamiento del conflicto en cuatro contenidos especiales (ESSER Y KIRSCH; 1975, P. 119):

- La posibilidad de evitar el conflicto.
- La posibilidad de alcanzar una compensación de intereses.
- La valoración de la salida del conflicto y
- La magnitud de la actividad realizada por los partícipes.

Debido a la relación que existe entre las conflictivas relaciones interpersonales y la desorganizada gestión institucional hemos creído conveniente describir lo que es la gestión institucional (GARCÍAS. S., 1992).

1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias.

En esta sección se debe tener en cuenta el historial del problema hasta su estado actual y hacia dónde se está dirigiendo. La evolución del problema es el desarrollo de lo que está sucediendo y los cambios que está sufriendo a lo largo de los últimos meses, semanas o días. Por otro lado, la tendencia muestra hacia dónde puede ir el problema si no es tratado a tiempo (GARCÍAS. S.,

1992).

Limitada socialización; Este tipo de divisionismo en una Institución obstaculiza el logro de objetivos y el desarrollo de la institución.

Incumpliendo las funciones de destino institucional. Los responsables de estas tareas desconocen estrategias y técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.

Deterioro del compromiso docente. La pauperización de los salarios a los trabajadores, la falta de estímulo hacia el trabajo, y el deterioro del compromiso con la tarea.

Se evidencia en la Institución Educativa un gran desinterés por invertir en la capacitación, perfeccionamiento y actualización de los docentes.

Comunicación institucional deficiente. La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

Falta previsión, distribución y articulación de los recursos; ausencia de coordinación y articulación de las personas que integran la institución; inexistencia de diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la Institución.

Escaso aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, falta generación de nuevas propuesta de enseñanza, elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de matrícula y la retención, ausencia de un dinamismo impostergable para ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ello, para desenvolver plenamente la GE es muy importante que el componente administrativo este integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela.

Deterioro de un cultura común. Los docentes caminan cada uno por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura ya que estos están abandonados, maltratados y desactualizados.

Deficiente administración institucional, porque no se planifican los objetivos institucionales, no se organiza el trabajo, tampoco se direccionan los objetivos, poca coordinación, falta de monitoreo, inexistencia de control de las acciones, trabajos a los miembros de la comunidad educativa. La gestión institucional, se realiza teniendo en cuenta criterios personales.

Tendencia al bajo desempeño laboral, porque los docentes no se capacitan, son irresponsables en su trabajo, son impuntuales, son pesimistas, no saben controlar sus emociones; es decir muestran muy poca vocación. Las actitudes no son objetivas ni activas. Los docentes no tienen una actitud de servicio, son apáticos, incomprensivos, intolerantes, agresivos, no se entregan al trabajo, falta lealtad y confianza.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

Por las entrevistas, las encuestas, hemos llegado a comprobar que la gestión se centra sólo en los directivos y según las nuevas propuestas y visiones, los documentos e instrumentos de gestión deben de trabajarse de manera conjunta, tanto directivos como docentes; en este caso la motivación debería de promoverse en los directivos y los coordinadores de la institución, para hacer partícipes a su personal, sólo de esta manera se podrá garantizar la calidad en la gestión.

En lo Cultural existe confusión entre la calidad educativa y de gestión frente a la importancia de cada una, pues la calidad de la gestión no radica en la elaboración de documentos o instrumentos por parte de la plana directiva, con realidades distintas a las nuestras, sino con la participación conjunta de todos los agentes educativos de la institución; del mismo modo la importancia de la calidad educativa no radica en el uso de medios o materiales informáticos, sino en el desarrollo de capacidades. El desconocimiento de estos aspectos culturales hace que los directivos no le den la importancia debida a la gestión, pues de ellos debería de partir el interés para informarse y promover una gestión y educación de calidad que surja como producto de un trabajo integral, como resultado de una motivación intrínseca.

En lo Científico existe poco conocimiento de los principios de gestión y pedagógicos, pues considerar los principios es atribuir a la educación y a la gestión lineamientos enmarcados en las ciencias sociales, es tal vez por tal razón que se sigue creyendo que la gestión es una simple actividad documental, la motivación debe de orientarse

no sólo en la elaboración y ejecución de la planificación, sino también en la información científica y tecnológica.

En lo Tecnológico los directivos no tienen conocimiento teórico del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Centro, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno, es por ello que optan por copiar estos documentos de otras realidades, dejando de lado las necesidades y propósitos de la Institución.

En lo Social, en su totalidad los docentes no participan en la elaboración de los instrumentos de gestión por que no han sido convocados y por tal razón se sienten excluidos de la gestión; Además la comunicación y el trato que les da el personal directivo es agresivo, déspota, humillador e hipócrita, generando ruptura de relaciones humanas. Aclaremos que los conflictos dentro de la IE N°86365, se dan entre el personal Directivo y personal Docente del nivel primario y no entre Docentes en sí.

El problema lo podemos ubicar en dos marcos interrelacionados, el primero desde la concepción de la plana directiva, que aún piensa que la gestión institucional debe estar centrada en una toma de decisiones por parte de los que gobiernan la institución; el segundo marco se ubica en la ruptura de relaciones humanas entre el personal directivo y docentes debido al trato que estos últimos reciben.

Las definiciones de cada una de las características es elaboración propia, debido que no existe concepto específico alguno tal como se expresa en las frases. Lo que hemos hecho es coger significados por separado y luego lo hemos relacionado de acuerdo a nuestras características del problema.

La centralización de la gestión Institucional y las relaciones interpersonales conflictivas, en la IE N°86365 se encuentra determinadas por las siguientes características:

- Carencia de liderazgo de los Directivos.
- Escasa capacidades de gestión.
- Mediocridad de los directivos en sus actos.
- Cumplimiento de acuerdos de acuerdo a intereses grupales o individuales.
- Individualismo de dirección en la planificación y ejecución de tareas.
- Limitada cultura organizacional participativa.
- Escasa capacidad de dirigir y controlar las diversas actividades.
- Centralización de la gestión Institucional.
- Relaciones interpersonales conflictivas.
- Deficiente nivel de comunicación.
- Imposición de ideas y órdenes.

Cualidades del Director, no es creativo y no promueve el trabajo en equipo (12), su trabajo es rutinario (11), tiende a censurar y brindar privilegios (10), y promueve tareas individualizadas (12) (VER GUÍA DE OBSERVACIÓN).

Nuestro director es poco creativo, realiza los trabajos por decirlo de una manera tétrica, lo quiere es que trabajemos de manera individual, y lo peor de todo es que tiene preferencias por algunos colegas, les brinda privilegios. Es muy penosa la realidad de nuestra institución (ENTREVISTA A DOCENTE; MAYO 2014).

Liderazgo directoral se observa que el director no genera transformaciones (10), no tiene visión de futuro (12), sus relaciones

son consideradas verticales y de subordinación (12), y la toma de decisiones no son acertadas (11) (VER GUÍA DE OBSERVACIÓN).

Planificación estratégica de la I.E. no plasma los Objetivos, propósitos y necesidades de la I.E. (13), tampoco se presentan las soluciones a la problemática de la I.E. (12), se tiende a copiar de otras realidades (13), mucho menos se tiende a asumir roles y responsabilidades (11) (VER GUÍA DE OBSERVACIÓN).

Relaciones interpersonales son determinadas como inestables y poco desarrolladas dentro de la institución ya que nunca se proporciona apoyo, colaboración, cooperación y compañerismo a quien necesite (12), las discusiones, discordias y enfrentamientos son constantes (14) y no existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos (13) (VER GUÍA DE OBSERVACIÓN).

Centralización en la gestión institucional es tan visible ya que existe imposición (12), no se tiene la capacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás (13), nunca asumen compromisos, son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones (12) y tampoco se alienta al desarrollo del compromiso (14) (VER GUÍA DE OBSERVACIÓN).

El director como líder 86% de los encuestados determina que el director de la Institución Educativa no es líder, sólo un 14% afirma que sí lo es (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°1).

Planificación y organización 93% manifiesta que no existe planificación y organización dentro de la I.E.; teniendo en cuenta que para que una empresa, organización o institución funcione y se

desarrolle adecuadamente tiene que contar con un plan estratégico para llegar al éxito (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°2).

Ejecución de tareas y propósitos de planificación y organización

93% de los encuestados determina que no existe apoyo necesario de la Dirección para la ejecución de tareas y propósitos de planificación y organización en la I.E. a diferencia de un 7% que lo confirma (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°3).

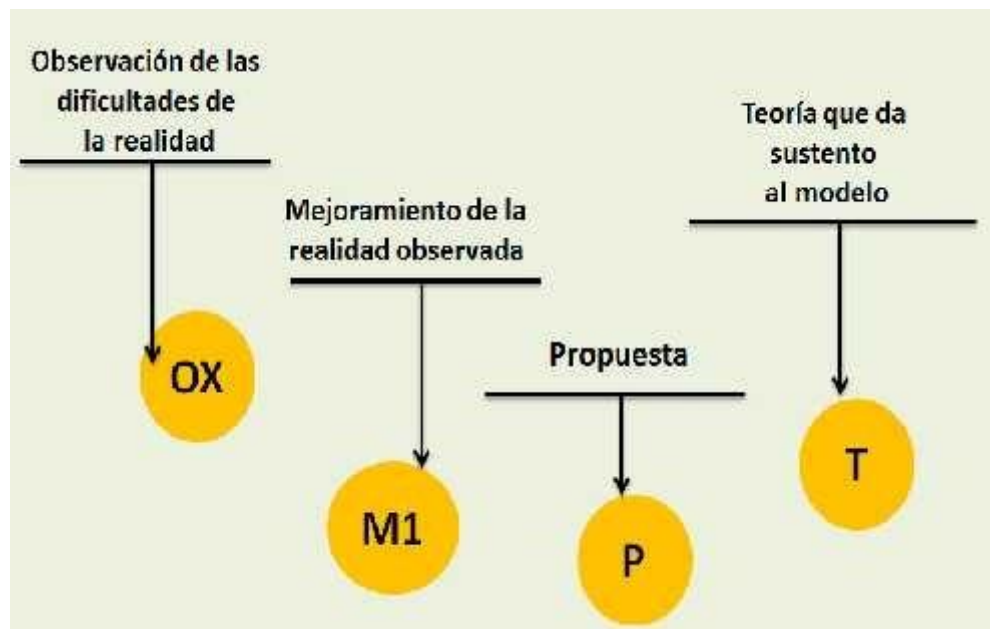
Gestión institucional 100% de los encuestados manifiesta que la Gestión Institucional de la I.E. es centralista (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°4).

Relaciones interpersonales entre docentes 86% de los encuestados manifiesta que las relaciones interpersonales entre docentes son malas, 7% lo determina como regular y buena (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°5).

Comunicación entre docentes y directivos Sabiendo que la comunicación es la interrelación entre dos o más personas, entonces debemos entender que los procedimientos comunicativos deben ser los más alturados y propicios de tal manera que lleve a generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre gestores. Por lo tanto, nos preguntaremos: ¿Será posible lograr armoniosas relaciones interpersonales y comunicaciones para alcanzar una organizada gestión institucional? Sabiendo que 100% de los encuestados manifiestan que la comunicación entre los directivos con su personal docente es mala (GUÍA DE ENCUESTA. CUADRO N°6).

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad. (STRAUSS & CORBIN, 2002)



FUENTE: Elaborado por Investigador.

1.4.1. Etapa de Planificación.

En esta primera etapa procedimos al diseño de la investigación o a la elaboración del proyecto que es la propuesta definitiva de investigación.

En primer lugar nos centramos en un conjunto de problemas que atañen a nuestra institución educativa, luego hicimos un análisis del área de estomatología. En ella pudimos observar diversos problemas de gestión institucional y relaciones interpersonales.

La delimitación de la investigación nos llevó a pensar en un problema concreto y significativo presente en nuestra Institución, este problema observado de manera delimitada es el rendimiento académico (delimitación conceptual) y como delimitación espacial o geográfica decidimos abordarlo a nivel de los directivos y docentes de la IE N° 86365

Para poder probar la hipótesis, primeramente nos interrogamos sobre ¿Qué o quienes vamos a recolectar datos para poder demostrar la naturaleza del problema? Y para responder a ello decimos que la unidad de análisis (casos o elementos) está conformada por sujetos. Hablamos entonces de la población y muestra para la investigación:

Universo:

La delimitación del universo está definida por la totalidad de directivos y docentes de la IE N°86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash.

Director	:	1
Plana docente	:	12
Personal Administrativo	:	1

U: 14 Gestores.

Muestra:

Estamos ante una situación de universo muestral, en tanto el universo es homogéneo y pequeño, esto es, el tamaño de la muestra

responde al tamaño del universo, a lo que se agrega la naturaleza descriptivo propositiva.

n = U= 14 Gestores.

1.4.2. Etapa de Ejecución.

En esta etapa aplicamos los diversos instrumentos para hacer realidad a la investigación.

En esta etapa principalmente dinámica, sistemática ejecutamos diversas actividades: en un primer momento procedimos al recojo de datos secundarios que nos permitieron conocer la realidad en los diversos contextos (internacional, nacional, local), a través del fichaje de textos físicos y virtuales encontramos el origen del problema, la evolución de estos problemas, las tendencias y algunas características; este aspecto conceptual fue comparado a través de datos primarios obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas concretas como encuesta, recojo de testimonios, entrevistas y conversaciones cotidianas.

En un segundo momento procedimos a la revisión de diversos trabajos de otros investigadores y al análisis de teorías que permitieran examinar esta realidad desde diversos enfoques. Los trabajos identificados fueron analizados de manera dinámica, precisa y sistemática. Por otro lado las teorías han sido analizadas teniendo en consideración la naturaleza del problema, el campo de acción, los objetivos, la hipótesis y la interrogante.

Para comprobar cada uno de las ideas, conceptos, interpretaciones de las diversas realidades en las que se presenta el problema,

procedimos a la aplicación de los instrumentos y técnicas que nos permitieran descubrir la naturaleza del problema. Se procedió a la aplicación de una encuesta. Los resultados obtenidos fueron analizados con software especializados en el área de estadística e interpretados acorde al contexto y los conceptos más significativos encontrados a lo largo de la investigación.

Finalmente ante la realidad encontrada y los datos obtenidos diseñamos una solución concreta que establece la unión entre las teorías y la práctica. Se propone en ella tres talleres, con diversas actividades y una metodología clara, la cual puede ser aplicada por diversas instituciones, considerando las pautas necesarias e incluso profundizando las mismas de acuerdo al contexto en que se desenvuelven.

1.4.3. Etapa de Comunicación.

En esta etapa procedimos primeramente con la redacción del documento final para presentar. Para la redacción se consideró las diversas reglas internacionales y nacionales en cada uno de los capítulos presentados en la tesis. Una de esas normas es APA (la cual nos ha permitido tener cuidado en las fuentes y citas de investigación), también se siguieron algunos lineamientos utilizados por el INEI (presentación de tablas, cuadros y gráficos). Así mismo se revisaron diversos libros de metodología para la presentación de resultados. Finalmente, la comunicación del trabajo se hará por medio de una tesis y exposición del mismo, pudiendo también comunicarse por otros medios como congresos, cursos, simposio, libros, revistas digitales, etc.

1.4.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos Utilizados en las Diversas Etapas de la Investigación.

Materiales: los materiales utilizados fueron libros, lapiceros, PC, papeles bond, cartulinas, impresora, fichas, cuadernos, resaltadores, correctores, borradores, tajadores, reglas, papelotes, folders, portafolios, plumones, lápices, entre otros.

Técnicas: la investigación se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación (RODRÍGUEZ & GARCÍA., 2005).

Las técnicas metodológicas utilizadas en esta investigación fueron: encuesta, entrevista. Las técnicas vinculan la investigación a la parte práctica o empírico: "El trabajo empírico de la recolección no sólo va comprobando la hipótesis [propuesta por el investigador], sino que, además, la precisa, matiza y enriquece" (CÁCERES 1990) es posible que, incluso, la transforme.

Instrumentos:



FUENTE: Elaborado por Investigador.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

¿Qué buscamos en el marco teórico?, éste especialmente conecta los antecedentes, teorías y conceptos básicos que son utilizados en la investigación de un problema.

En toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: marco teórico, objetivos y metodología. Estas etapas se influyen mutuamente, y en la práctica de investigación se piensan en conjunto (GÓMEZ., 2009).

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

También es denominado análisis de la información con relación al problema, donde se pasa revista a los textos que analizan el tema, se explica como lo han tratado y los aportes que han realizado, se ven los vacíos y como la tesis superara o tomara alguna de esas ideas para probarlas (OYAGUE & SEVILLA, 2006). En este apartado exponemos los “trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema” (GARCÍA, 2004) y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación sobre gestión institucional y relaciones interpersonales. **PÉREZ & CASARIEGO, 1996.** Encontraron que:

El contexto institucional permite que se den relaciones ínter subjetivas entre los profesores y profesoras, sin embargo la ausencia de relaciones inter subjetivas en dicho contexto y sus repercusiones negativas en los docentes analizados nos permite considerar dicha situación como riesgo para ellos, tanto desde el punto de vista emocional como socio – cognitivo.

En este sentido se pudo comprobar en las pruebas de desarrollo cognitivo el estancamiento en la casualidad operacional por lo que abre una interesante vía de estudio para seguir profundizando sobre las posibles carencias institucionales que afectan el desarrollo de las habilidades socio – cognitivas relacionadas con dicha noción de casualidad, como es la capacidad de predecir y anticipar acontecimientos, rasgo característico de las actividades de rutina analizadas en este estudio.

Por lo mencionado, se ve la necesidad de tomar medidas para reforzar la calidad de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto institucional, reduciendo en lo posible la frecuencia de cambios de educadores que impiden la formación de lazos vinculares con los docentes.

Los resultados significativos obtenidos nos permiten considerar la Matriz de Aprendizaje Institucional (M.A.I.), como un método preciso y fiable para observar, analizar y evaluar las interacciones de los docentes en la vida cotidiana y gracias a la detección precoz de disfunciones relacionadas, prevenir.

ESPINOZA & PÉREZ, 2002. Encontraron que:

Los déficit que existen tanto en el manejo de conflictos como en el estilo interpersonal, habían mejorado en el grupo experimental ya que los puntajes obtenidos en la evaluación final presentaban cambios significativos, mostrando de esta manera que el programa de intervención fue efectivo ya que no se observan estos cambios en el grupo control, grupo que no tuvo la aplicación del tratamiento.

De acuerdo con lo mencionado se puede determinar que existe una estrecha relación entre los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales asertivas, pues en base a los resultados obtenidos, se observó que los participantes que fueron sometidos al tratamiento para mejorar su estilo de relación presentan un incremento en el uso de las maneras de manejo de conflictos pro – activo, atribuyéndose de esta manera que al presentar un modo de relación interpersonal asertiva, la persona es más abierta y auto expresiva, además de ser sensible a las necesidades de los demás, difundiendo y expresando sus propias ideas, pero considerando el pensar de los otros.

QUIÑONES, 1999. Afirma que:

Es necesario reconocer que las relaciones interpersonales independientemente del hecho de ser hombre o mujer deben ser una construcción social e individual, en otras palabras los estereotipos acerca del comportamiento masculino o femenino deben ser abolidos y permitir que cada persona decida lo que quiere ser o hacer.

Es necesario entonces conjugar saberes de diferentes fuentes disciplinarias como son la Psicología Social, Sociología y Relaciones Interpersonales. De esta forma se alcanzará una visión holística del problema, todo dentro del marco de la investigación – acción.

SPITZER, 2005. Encontró los factores que inciden en la satisfacción e insatisfacción laboral de las personas.

Desmotivadores:

1. “Política” organizacional	12. Inequidad
2. Expectativas poco claras	13. Respuestas

	desalentadoras
3. Reglas innecesarias	14. Crítica destructiva
4. Trabajo mal organizado	15. Sub-utilizar capacidad
5. Reuniones improductivas	16. Tolerar mal desempeño
6. Falta de seguimiento	17. Que lo tomen como “hábito”
7. Cambios constantes	18. Falta de apoyo superior
8. Competencia interna	19. Sobre-control
9. Deshonestidad	20. Dar y quitar
10. Hipocresía	21. Sacrificar calidad
11. Retener información	

La insatisfacción laboral es la que lleva justamente a un mal clima institucional, generando malas relaciones interpersonales.

Motivadores:

1. Acción	11. Usar capacidad
2. Juego	12. Aprender
3. Variedad	13. Tolerancia al error
4. Influir, aportar	14. Medir
5. Compartir resultados	15. Objetivos
6. Elegir, decidir	16. Mejoras
7. Responsabilidad	17. Desafíos
8. Oportunidades de	18. Aliento

liderar	
9. Interacción social	19. Feedback y Reconocimiento
10. Trabajo en equipo	20. Significado de las tareas que se realizan.

Este listado nos permite ver que las personas encuentran motivación en su ámbito laboral por el equilibrio de un conjunto mucho más amplio de factores que el económico y la presencia de muchos de ellos están en manos de los que conducen aun cuando no sean los propietarios (en el caso de las instituciones privadas), o del Estado (en el caso de las públicas). Una persona puede estar excelentemente remunerada, pero estar desmotivada, por ejemplo, por no recibir feedback de su directivo.

BENVENUTO, 2011. Encontró que la incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar es un tema recurrente en la escuela que hoy nos toca vivir como docentes y como investigadores. Puesto que si la comunidad educativa es un espacio de vivencias compartidas, el problema de ¿cómo mejorar las relaciones interpersonales para que aporten al nuevo rol docente y a la Institución Educativa?, exige un compromiso de todos los que de una u otra manera estamos en este camino. La investigación educativa es diferente a otras, ya que está vinculada y atravesada por las problemáticas cotidianas que posee la I.E.

FERNÁNDEZ, 2004. Clima Institucional en las escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay. El propósito de este artículo es presentar un enfoque y una metodología para la observación del clima institucional en las escuelas, que en el año 2003 fuera aplicado simultáneamente a una muestra en México y en Uruguay; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1998.

El clima institucional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de energía educativa ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar.

Esta investigación llega a las siguientes conclusiones: En primer lugar, se ha reconstruido el concepto de la noción de clima institucional fundamentado en la teoría de Habermas. En tal sentido, el trabajo abandona la “metáfora” y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscrita en un marco teórico más amplio y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis institucional de la educación. Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las instituciones educativas en el sentido de Habermas, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados. En segundo lugar, el trabajo teórico permitió deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados que fuera examinada permitió identificar conceptualmente y con claridad dos factores que se corresponden genéricamente con la dimensión “grupalidad”, “cultura”. El factor de mayor peso en el análisis representaría la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. El hallazgo es coherente con los antecedentes: un componente central del clima es la comprensión compartida sobre las características del grupo de miembros. Un segundo factor identificado abarca tres indicadores culturales, en particular, reactivos que miden qué tan elevadas son las expectativas docentes sobre el nivel académico que pueden alcanzar los alumnos. El hallazgo es particularmente relevante en el contexto

de los aportes hechos por la investigación sobre las escuelas eficaces y permite añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones escolares. Finalmente, el análisis factorial agrupó a los indicadores de la dimensión de grupalidad que miden las percepciones compartidas de los maestros respecto del cuidado, la atención y la responsabilidad colectiva con los alumnos en condiciones socio académicas más desfavorables (inasistencias altas y rendimientos insuficientes). La tercera conclusión importante que se extrae de este análisis tiene que ver con su carácter comparativo. La estructura factorial subyacente a los quince reactivos y sus medidas agregadas se ha mostrado altamente estable para las jurisdicciones seleccionadas de dos países que presentan grandes diferencias en sus estructuras macro-sociales y en particular, en sus sistemas educativos.

Hasta ahora, los estudios orientados a la medición del clima han enfatizado su estudio dentro de un mismo sistema de sociedad o incluso dentro de una misma jurisdicción administrativa de la educación de un país. La falta de una perspectiva comparativa dejaba abierta la posibilidad de cuestionar el concepto por etnocéntrico, propio de una cultura moderna o histórico-determinado por la burocratización. Sin embargo, al menos con las limitaciones de la muestra analizada, debe reconocerse que el dominio de la forma en que la teoría ha sido medida, tiene una extensión mayor que la inicialmente probada. Más aún, un reciente estudio comparativo que analizó las estructuras de desigualdad de aprendizaje en la educación primaria de Argentina, México y Uruguay permitió corroborar la estructura factorial identificada aquí utilizando esta vez muestras de indicadores distintas para cada país.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.

La TGS tiene su origen en los mismos orígenes de la filosofía y la ciencia. La palabra Sistema proviene de la palabra systêma, que a su vez procede de synistanai (reunir) y de synistêmi (mantenerse juntos).

El biólogo y epistemólogo Ludwig von Bertalanffy presenta en la década de 1950 los planteamientos iniciales de la TGS, trabajó el concepto de sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante.

(WIKIPEDIA.COM; 2014). La Teoría General de Sistemas fue, en origen una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones. Esta concepción dentro de una Teoría General de la Biología fue la base para su Teoría General de los Sistemas. Bertalanffy leyó un primer esbozo de su teoría en un seminario de Charles Morris en la Universidad de Chicago en 1937, para desarrollarla progresivamente en distintas conferencias dictadas en Viena. La publicación sistemática de sus ideas se tuvo que posponer a causa del final de la Segunda Guerra Mundial, pero acabó cristalizando con la publicación, en 1969 de su libro titulado, precisamente Teoría General de Sistemas.

Von Bertalanffy utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos, incluyendo una concepción humanista de

la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La idea de Bertalanffy surge a partir de la no existencia de conceptos y elementos que le permitieran estudiar los sistemas vivos (posteriormente se consideran a los sistemas sociales también), ya que éstos son sistemas complejos con propiedades particulares y diferentes a las de los sistemas mecánicos. Igualmente, consideró la tendencia hacia la integración de diferentes tipos de ciencias naturales, sociales e incluso exactas, con el fin de dar soluciones más integradas a los problemas presentes en los sistemas; y en oposición a la creciente especialización del conocimiento que se había dado hasta ese entonces y seguía en aumento. Bertalanffy consideró que el objeto de estudio de todas las ciencias debían ser los sistemas.

Ludwig Von Bertalanffy señaló que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

La teoría general de sistemas se basa en las siguientes premisas básicas (BERTALANFFY VON, L.; 1976):

1. Los sistemas existen dentro de sistemas; cada sistema existe dentro de otro más grande.

2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los inmediatos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesas, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Por ejemplo, los tejidos musculares se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.
4. Aportes semánticos: pretende introducir un lenguaje o una semántica científica universal.
5. Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, además constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.
6. Las salidas las cuales son los resultados que se obtienen de procesar las entradas.
7. Las relaciones Simbióticas: son aquellas en que los sistemas conectados no pueden seguir funcionando solos.
8. La Sinérgica: es una relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema.
9. Homeostasis el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica.
10. Entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo.

Bertalanffy se basa en los siguientes puntos para llegar a la definición de sistema, interpretándolo como (BERTALANFFY VON, L. ; 1959):

- "un todo que funciona como un todo, en virtud de la interacción de sus partes; hablando más o menos un conjunto de relaciones"
- Algo mayor que la suma de sus partes, ya que consta de estas partes además de la forma en que las partes se relacionan entre sí y, además, más las cualidades que emergen de estas relaciones.
- Un conjunto de determinadas relaciones interactivas, una entidad relativamente bien identificados, que mantiene dinámicamente en funcionamiento un cierto conjunto.
- El resultado inevitable de intenciones organizadas.
- Un conjunto de elementos de pie en la interacción, en donde su integridad depende de las partes, y las partes dependen del conjunto donde uno y uno es igual a dos más (algunas interacciones).
- Un complejo de componentes que se convierte en una entidad a través de la interacción mutua de sus partes, de átomo a cosmos.

- Un conjunto que funciona como un todo, en virtud de la interacción de sus partes.
- Una relación organizada de las partes de un todo.
- Una manifestación de una organización o un arreglo organizado.

Según Bertalanffy la teoría no debe entenderse en su sentido matemático, mejor aún, el distingue tres aspectos fundamentales:

La ontología de sistemas: Se preocupa de problemas tales como el distinguir un sistema real de un sistema conceptual.

Los sistemas reales son por ejemplo: Galaxias, perros, células, átomos, continentes

Los sistemas conceptuales son: La lógica, las matemáticas, la música y en general toda la construcción simbólica

La epistemología de sistemas: Marca la diferencia entre que la Física sea el lenguaje único de la ciencia y la reflexión para explicar la realidad de las cosas (que es lo que busca la TGS).

La filosofía de valores de sistemas: Se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, ya que la imagen del ser humano será diferente si se entiende al mundo de una forma abstracta y científica.

Podemos considerar a la **Teoría General de Sistemas** como una ciencia de la globalidad, en donde las ciencias rigurosas y exactas como la ingeniería y la organización pueden convivir con las ciencias humanas como las ciencias políticas y morales, la sociología, la psicología o las que por su juventud han sido integradas casi desde su nacimiento, como la informática, la inteligencia artificial y la ecología (APRENDIZAJE.COM; 2012).

Desde hace casi medio siglo y superando a la costumbre de hablar de "organización social", se ha comenzado a caracterizar a las sociedades humanas como "sistemas sociales", entendiendo con ello que existen una serie de fenómenos colectivos interdependientes, - de alguna manera ordenados e interactuantes - que finalmente constituyen, producen y reproducen a la sociedad

humana. Se hace referencia al sistema o sistemas sociales para indicar a la sociedad local, regional o nacional. A esos niveles de referencia, el concepto de "sistema" resulta útil como herramienta conceptual y de análisis, porque permite visualizar a un "todo" heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción recurrente. A partir de lo anterior, podemos comenzar a hablar de una visión holística de la sociedad humana (APRENDIZAJE.COM; 2012).

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas (HERMIDA, JORGE A.; 1983)..

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos.

Las organizaciones como sistemas:

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Institución:

- a. **Subsistema psicosocial:** Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. **Subsistema técnico:** Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. **Subsistema administrativo:** Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Metodología de aplicación de la T.G.S., para el análisis y diseño de sistemas (RAMIREZ, SANTIAGO; 2000):

Desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:

a) **Análisis de situación:** Es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

1. **Definición de objetivo:** El analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
2. **Formulación del plan de trabajo:** El analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
3. **Relevamiento:** El analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
4. **Diagnóstico:** El analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo (YOURDON, EDWARD; 1989).
5. **Diseño:** El analista diseña el nuevo sistema.

- a. **Diseño global:** En el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.
 - b. **Diseño detallado:** El analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.
6. **Implementación:** La implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.
- a. Global.
 - b. En fases.
 - c. En paralelo.
7. **Seguimiento y control:** El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

El sistema de control: Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Elementos básicos: (SABINE BRAUCKMANN. 1999)

- a. Una variable; que es el elemento que se desea controlar.
- b. Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
- c. Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
- d. Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
- e. La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

Método de control: Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

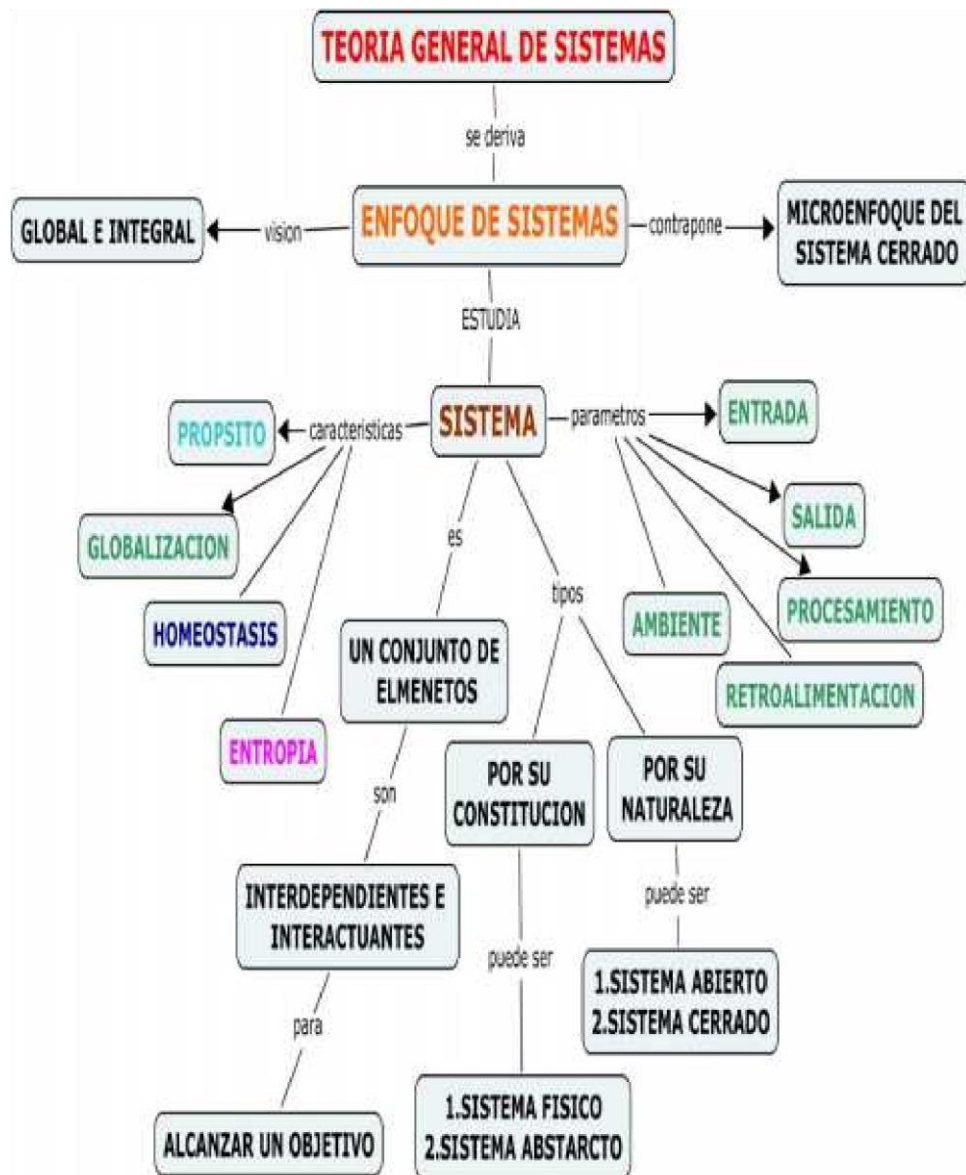
1. **Reporte de variación:** Esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo de los planes, para que tomen las medidas necesarias.
2. **Decisiones Programadas:** Otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el

analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas. Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.

3. **Notificación automática:** En este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

Según Bertalanffy los fines principales de la teoría de sistemas son:

- Conducir hacia la integración en la educación.
- Desarrollar principios unificadores que vallan verticalmente por el universo de las ciencias individuales.
- Centrarse en una teoría General de Sistemas.
- Tendencia general hacia una integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- Medio importante para aprender hacia la teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.



FUENTE: Elaborado por el investigador de acuerdo a la información.

2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fiedler, Fred. E.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la

situación le permite ejercer control e influencia (ERGONOMISTA, 1951).

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El Compañero de Trabajo Menos Deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó: "...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo" (ERGONOMISTA, 1951).

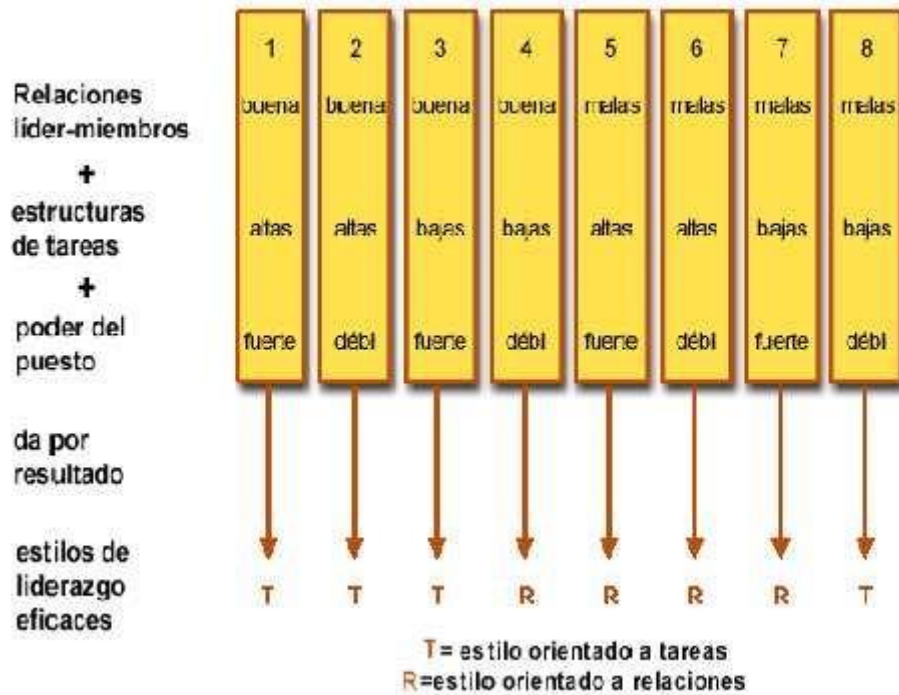
Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

<p>Relaciones Líder - Miembro Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</p>	<p>Estructura de la Tarea Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</p>	<p>Poder del Puesto o Posición Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</p>
--	---	---

FUENTE: <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER



Fuente: Hellriegel Don, John W. Stocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.515

Este modelo manifiesta que un liderazgo puede ser exitoso si el estilo de liderazgo coincide con lo que demanda la situación. En este caso el administrador debe conocer el estilo de liderazgo que posee, conocer la situación en la que está inmerso; para posteriormente buscar la congruencia entre ambos.

Cabe remarcar que si no se logra tal congruencia, lo mejor es ceder el liderazgo a otra persona por los bien de ambas partes, esto con la finalidad de ver el GANAR- GANAR (ERGONOMISTA, 1951).

Para comprender mejor este modelo debemos analizar lo siguiente:

Identificación del Estilo del Liderazgo

Un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes.

El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos.

Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden.

Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones.

En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea. Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes (ERGONOMISTA, 1951).



Definición de la Situación:

Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son (EUMED.NET, 2010):

- Relaciones líder- miembro: El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

- Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- Posición de poder: El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados (EUMED.NET, 2010).

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional (EUMED.NET, 2010).

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador (MOYA, 2007).

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
CUALIDADES DEL DIRECTOR				
Creativo y promueve el trabajo en equipo.	1	1	12	14
Rutinas de trabajo.	11	2	1	14
Censura y brinda privilegios.	10	3	1	14
Tareas individualizadas.	12	2	0	14
LIDERAZGO DIRECTORIAL				
Genera transformaciones.	1	3	10	14
Tiene visión de futuro.	0	2	12	14
Relaciones verticales de subordinación.	12	2	0	14
Toma de decisiones acertadas.	0	3	11	14

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I.E.				
Plasman los Objetivos, propósitos y necesidades de la I.E.	0	1	13	14
Se presentan las soluciones a la problemática de la I.E.	0	2	12	14
Copia de otras realidades.	13	1	0	14
Se asume roles y responsabilidades.	0	3	11	14
RELACIONES INTERPERSONALES				
Apoyo, colaboración Cooperación Compañerismo.	1	1	12	14
Discusiones constantes, discordias y enfrentamientos.	14	0	0	14
Existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos.	0	1	13	14
CENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL				
Imposición de su propia opinión sin argumentos.	12	1	1	14
Capacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás.	0	1	13	14
Asumen compromisos,	1	1	12	14

son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones. Desalienta el desarrollo del compromiso.	14	0	0	14
--	----	---	---	-----------

FUENTE: Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”. Junio 2014.

Análisis: La guía de observación aplicada nos presenta los siguientes datos; en cuanto al indicador “Cualidades que presenta el Director” tenemos que este no es creativo y no promueve el trabajo en equipo (12), su trabajo es rutinario (11), tiende a censurar y brindar privilegios (10), y promueve tareas individualizadas (12).

En cuanto a “Liderazgo Directorial”, se observa que el director no genera transformaciones (10), no tiene visión de futuro (12), sus relaciones son consideradas verticales y de subordinación (12), y la toma de decisiones no son acertadas (11).

La “Planificación Estratégica de la I.E.” no plasma los Objetivos, propósitos y necesidades de la I.E. (13), tampoco se presentan las soluciones a la problemática de la I.E. (12), se tiende a copiar de otras realidades (13), mucho menos se tiende a asumir roles y responsabilidades (11).

En cuanto a las “Relaciones Interpersonales” son determinadas como inestables y poco desarrolladas dentro de la institución ya que nunca se proporciona apoyo, colaboración, cooperación y compañerismo a quien necesite (12), las discusiones, discordias y enfrentamientos son constantes (14) y no existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos (13).

La “Centralización en la Gestión Institucional”, es tan visible ya que existe imposición (12), no se tiene la capacidad para entender las

decisiones o limitaciones de los demás (13), nunca asumen compromisos, son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones (12) y tampoco se alienta al desarrollo del compromiso (14).

GUÍA DE ENCUESTA

Para conocer cómo se presenta y qué características tiene nuestro objeto de estudio, se realizó un planificado estudio de campo. Por ello que se realizó una encuesta a docentes.

Cuadro N°01: Director como Líder

¿Consideras líder al director de la I.E.?	N°	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 86% de los encuestados determina que el director de la Institución Educativa no es líder, sólo un 14% afirma que sí lo es.

Cuadro N°02: Planificación y Organización en la Institución Educativa

¿Existe planificación y organización en la institución Educativa?	N°	%
Sí	1	7%

No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 93% manifiesta que no existe planificación y organización dentro de la I.E.; teniendo en cuenta que para que una empresa, organización o institución funcione y se desarrolle adecuadamente tiene que contar con un plan estratégico para llegar al éxito.

Cuadro N°03: Ejecución de Tareas y Propósitos de Planificación y Organización

¿Existe apoyo necesario de Dirección para la ejecución de tareas y propósitos de planificación y organización?	Nº	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 93% de los encuestados determina que no existe apoyo necesario de la Dirección para la ejecución de tareas y propósitos de planificación y organización en la I.E. a diferencia de un 7% que lo confirma.

Cuadro N°04: Gestión Institucional

¿Cómo Categorizas la Gestión Institucional de la I.E.?	Nº	%
--	----	---

Democrática	0	0%
Centralista	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 100% de los encuestados manifiesta que la Gestión Institucional de la I.E. es centralista.

Cuadro N°05: Relaciones Interpersonales entre Docentes

¿Cómo se encuentran las Relaciones Interpersonales entre docentes?	Nº	%
Buena	1	7%
Regular	1	7%
Mala	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 86% de los encuestados manifiesta que las relaciones interpersonales entre docentes es mala, 7% lo determina como regular y buena.

Cuadro N°06: Comunicación entre Directivos y Docentes

¿Cómo es la comunicación de los directivos con su personal docente?	Nº	%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: Sabiendo que la comunicación es la interrelación entre dos o más personas, entonces debemos entender que los procedimientos comunicativos deben ser los más alturados y propicios de tal manera que lleve a generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre gestores. Por lo tanto, nos preguntaremos: ¿Será posible lograr armoniosas relaciones interpersonales y comunicaciones para alcanzar una organizada gestión institucional? Sabiendo que 100% de los encuestados manifiestan que la comunicación entre los directivos con su personal docente es mala.

Cuadro N° 07: Identificación Institucional.

¿Te identificas con la I.E. en la que laboras?	N°	%
Siempre	4	29%
Nunca	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: Del 100% de docentes encuestados, 71% expresan no sentirse identificados con su Institución y 29% opina que sí. Los resultados expresan que la Institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

Cuadro N° 08: Toma de Decisiones.

¿Tiendes a tomar decisiones de manera conjunta en la I.E.?	N°	%
Siempre	0	0%
Nunca	14	100%

TOTAL	14	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 100% reconocen que no toman decisiones dentro de la I.E. La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos, en la toma de decisiones.

Cuadro N° 09: Solidaridad entre Compañeros.

¿Existe solidaridad entre compañeros de labores?	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	2	14%
Nunca	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: Los resultados del cuadro arrojan que 86% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 14% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, en términos de fraternidad y el apoyo mutuo que se debería brindar, con quien lo necesite.

Cuadro N°10: Nivel de Empatía Institucional.

¿Existe Empatía Institucional?	TOTAL	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	4	29%
Nunca	10	71%

TOTAL	14	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: Del 100% de docentes encuestados, 71% afirman que nunca existe empatía institucional y 29% opina que a veces.

Ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles.

Cuadro N° 11: Normas de Convivencia.

¿Participas en la elaboración de normas de convivencia?	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: Del 100% de docentes encuestados, 93% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 7% opina que a veces.

Este porcentaje muestra que la convivencia y aceptación con el otro no se da; motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

Cuadro N° 12: Respeto entre Docentes.

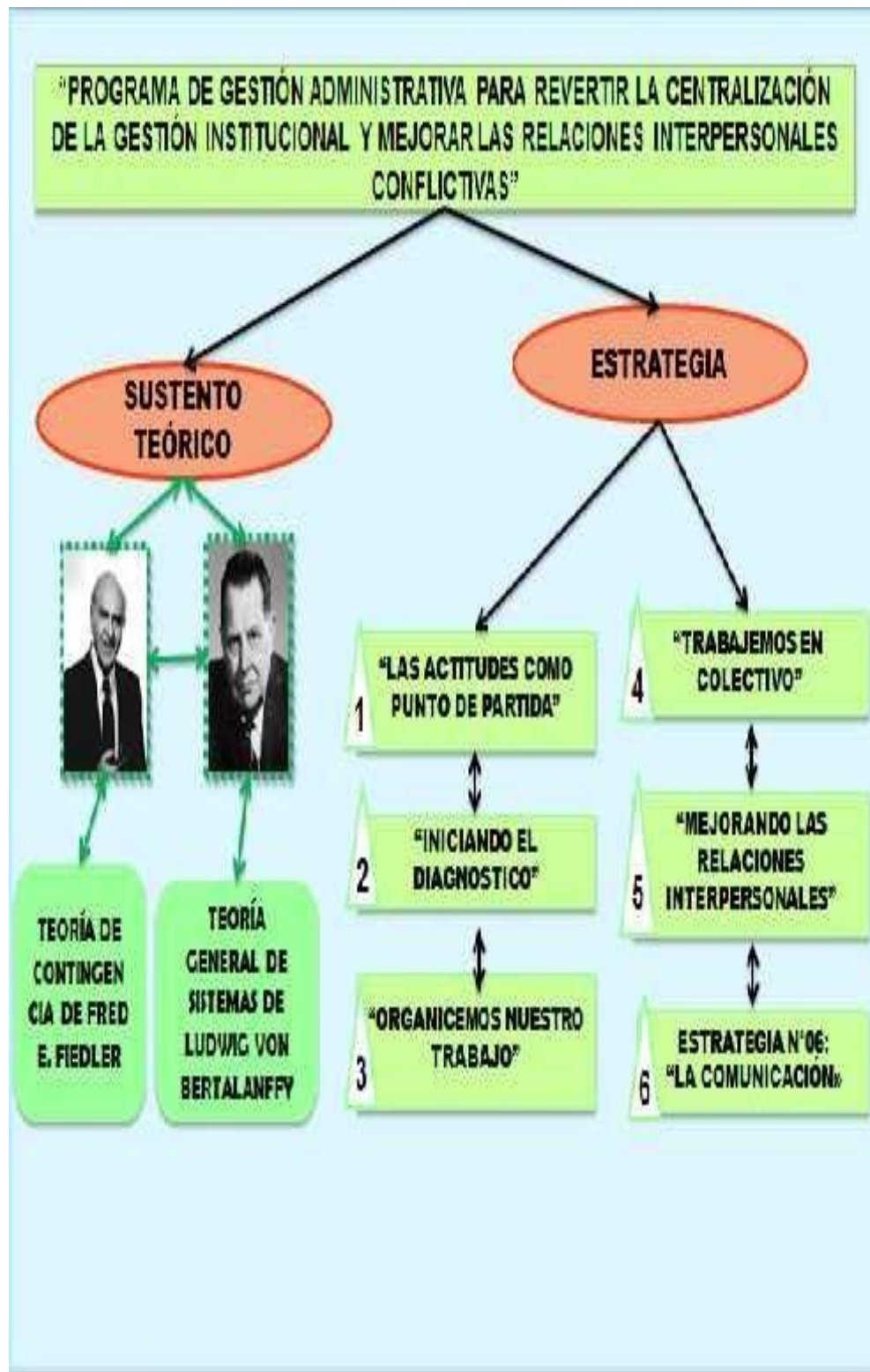
¿Existe respeto entre docente?	TOTAL
---------------------------------------	--------------

	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	2	14%
Nunca	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I. E. N° 86365 "Pedro Paulet Mostajo". Junio, 2014.

Análisis: 86% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

3.2.1. Realidad Problemática.

La centralización de la gestión Institucional en la IE N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo” se debe a un clima autoritario, individualista, e infantilista, lo que trae como consecuencia relaciones interpersonales conflictivas entre los directivos y docentes. Dicho autoritarismo se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de conflictos y temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. El clima autoritario corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida y desfavorable.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia de una cultura organizacional participativa. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el trabajo en equipo implica generar valor a lo que hacemos y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Para tal cambio necesitamos una cultura organizacional participativa, que se caracterice por ser consultivo y participativo:

Consultivo: Que implique confianza de los directivos con sus docentes, a los cuales se les permita tomar decisiones específicas,

se busca satisfacer necesidades de estima, que exista interacción entre ambas partes y exista la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional basándose en objetivos por alcanzar.

La participación en grupo debe ser de plena confianza a los docentes por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basen en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Diseñar un Programa de Gestión Administrativa para revertir la centralización de la Gestión Institucional y mejorar las relaciones interpersonales conflictivas.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamentos Teórico:

Nuestras seis estrategias tienen como fundamento teórico a la base teórica, vale decir, a las teorías de Fred E. Fiedler y Ludwig Von Bertalanffy.

Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler, esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia (ERGONOMISTA, 1951).

Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, la Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas: que los sistemas existen dentro de sistemas, son abiertos y sus funciones dependen de su estructura. Nos plantea en sí lo esencial que es considerar el hecho de que todo sistema (de estar constituido por “subsistemas”) se halla en interacción con un medio ambiente, o “suprasistema”, respecto al cual el desempeña el papel de subsistema. Característico es el hecho de que la vida y el funcionamiento de todo sistema dependen en igual medida del funcionamiento correcto tanto de sus subsistemas como de sus interacciones con el propio suprasistema (SCRIBD.COM., 2009).

Fundamentación Pedagógica:

Es necesario que el director tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la gestión institucional, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

Fundamentación Técnica:

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

“PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA REVERTIR LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS”

N°	Actividad	Propósito	Tiempo	Material
01	“Las actitudes como punto de partida”	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los directivos y docentes sobre la importancia de las actitudes en el desempeño de las funciones. 	02 sesiones de 02 horas cada una.	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de la sesión.
02	“Iniciando el diagnóstico”	<ul style="list-style-type: none"> • Que los directivos y docentes, identifiquen los logros y dificultades que han tenido dentro del trabajo, a fin de que tengan elementos suficientes para realizar el diagnóstico. 	La estrategia se llevará a cabo en dos fases.	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias, papel, • Cuestionarios, • Lapiceros, • Marcadores.
03	“Organicemos nuestro trabajo”	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una gestión educativa estratégica, basada en una cultura organizacional participativa, donde se fortalezca el liderazgo académico de la directora a través del reconocimiento e identificación de problemas reales. • Conformar comisiones para elaborar los instrumentos de gestión (PEI, PCC, PAT, RI, entre otros). 	Elaborar los instrumentos de gestión por jornadas pedagógicas cada fin de mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de rotafolio, • Marcadores, • Hojas de máquina, • Apoyos teóricos, • Avance del diagnóstico rescatado en la estrategia “Iniciando el diagnóstico.

04	"Trabajemos en colectivo"	<input type="checkbox"/> Que los directivos y docentes reconozcan su nuevo rol, su disposición y su conocimiento sobre el trabajo en equipo. Elemento clave de la función profesional y el éxito de una institución.	Dos sesiones de 3 horas cada uno.	<input type="checkbox"/> Hojas de máquina, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras.
05	"Mejorando las relaciones interpersonales"	<input type="checkbox"/> Promover el análisis y reflexión de los directivos y docentes a fin de sensibilizarlos e invitarlos a dar inicio con la tarea de educar para la paz, asumiendo compromisos al cambio. Esto a través del taller "Resolución no violenta"	02 Sesiones de 04 horas.	<input type="checkbox"/> Lecturas sobre el manejo No violento del conflicto, marcadores, hojas de rotafolio.
06	"La comunicación"	<input type="checkbox"/> Analizar la importancia de la comunicación como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico de los directivos.	2 sesiones de 4 horas.	<input type="checkbox"/> Lecturas sobre las técnicas de comunicación y la clave del éxito, marcadores, hojas de rotafolio.

3.2.5. Desarrollo Metodológico de la Propuesta.

Estrategia N° 01

Nombre: “Las Actitudes como Punto de Partida”

Propósito: Sensibilizar a los directivos y docentes sobre la importancia de las actitudes en el desempeño de las funciones.

Actividades:

Se aplicará una Técnica de Análisis sobre las actitudes del directivo y maestro.

- Elegir la actitud promedio que representa el directivo y el maestro y en forma individual reflexionar sobre el porqué de esa actitud, cómo somos y se escribe.
- Posteriormente se reúnen en equipo y se dialoga con los compañeros sobre lo reflexionado.
- Finalmente se comenta con el grupo lo analizado en el equipo.
- Lectura y análisis del documento “Las actitudes lo determinan todo”
- Llenar una escala de evaluación sobre las actitudes
- Planteamientos individuales a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de mis actitudes?
- Planteamientos colectivos a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de nuestras actitudes para favorecer el trabajo en los colectivos?
- Acuerdos y compromisos.

Recursos: Lámina con dibujo de las actitudes, folleto con la lectura “Las actitudes lo determinan todo”, hojas de rotafolio, marcadores, escala de evaluación.

Tiempo: 2 sesiones de 2 horas cada una: Julio 2014.

Evaluación: Durante el proceso de la sesión, se evaluarán las actitudes, se entregará una escala de evaluación en donde se evaluarán las siete áreas de su vida y se planteará qué necesita mejorarse.



Estrategia N° 02

Nombre: “Iniciando el Diagnóstico”

Propósito: Que los directivos y docentes, identifiquen los logros y dificultades que han tenido dentro del trabajo, a fin de que tengan elementos suficientes para realizar el diagnóstico.

Actividades:

La estrategia se llevará a cabo en dos fases:

Fase 1:

- Durante el mes se aplicará un cuestionario a directivos.
- Se pondrá un buzón de sugerencias en un lugar estratégico durante el mes para que todos pongan sus opiniones, logros y dificultades que han tenido.



Fase 2:

- Se realizará una reunión para analizar los resultados de: Buzón de sugerencias y Cuestionarios.
- Se espera obtener elementos suficientes para iniciar la realización del diagnóstico de la zona, partiendo del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y buzón de sugerencias.

Recursos: Buzón de sugerencias, papeletas para el buzón de sugerencias, cuestionarios, hojas de rotafolio y marcadores.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

Tiempo: Durante el 02 y 3er mes: Agosto y Setiembre 2014.

Evaluación: La evaluación se realizará en función de la participación, el análisis y las reflexiones, además del compromiso que suman cada una de las participantes en la elaboración del diagnóstico.

Estrategia N° 03

Nombre: “Organicemos nuestro Trabajo”

Propósito: Aplicar una gestión educativa estratégica, basada en una cultura organizacional participativa, donde se fortalezca el liderazgo académico de la directora a través del reconocimiento e identificación de problemas reales.

Conformar comisiones para elaborar los instrumentos de gestión (PEI, PCC, PAT, RI, entre otros).

Actividades:

Se conformará equipos de trabajo para la elaboración de los instrumentos de gestión, la misma que se convertirá en un trabajo más objetivo y verídico. El instrumento principal tendrá el siguiente proceso:



FUENTE: Elaborado por Investigador.

Tiempo: Jornadas mensuales por el lapso de un año.

Recursos: Hojas de rotafolio, marcadores, hojas de máquina, apoyos teóricos y avance del diagnóstico rescatado en la estrategia “Iniciando el diagnóstico”

Evaluación: Será permanente y se pedirá apoyo a la UGEL.

Estrategia N° 04

Nombre: “Trabajemos en Colectivo”

Propósito: Que los directivos y docentes reconozcan su nuevo rol, su disposición y su conocimiento sobre el trabajo en equipo. Elemento clave de la función profesional y el éxito de una institución.

Actividades:

Se llevarán a cabo en dos sesiones a través de la aplicación de las siguientes técnicas de reflexión.

Sesión 1:

Se fortalecerán los contenidos abordados en esta sesión de consejo técnico con la aplicación de la técnica “La Camiseta”.

Análisis y reflexión sobre la técnica y su relación con el trabajo diario.

Sesión 2:

- Aplicación de la técnica “Construyendo Aviones”

- Analizar el trabajo en equipo a partir de la vivencia y resultados generados por la técnica.

Tiempo: Octubre 2014

Recursos: Hojas de máquina, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras.

Evaluación: Se obtendrán del análisis y reflexión de la aplicación de las técnicas en función del trabajo en equipo, el liderazgo, la importancia de la planeación, participación.

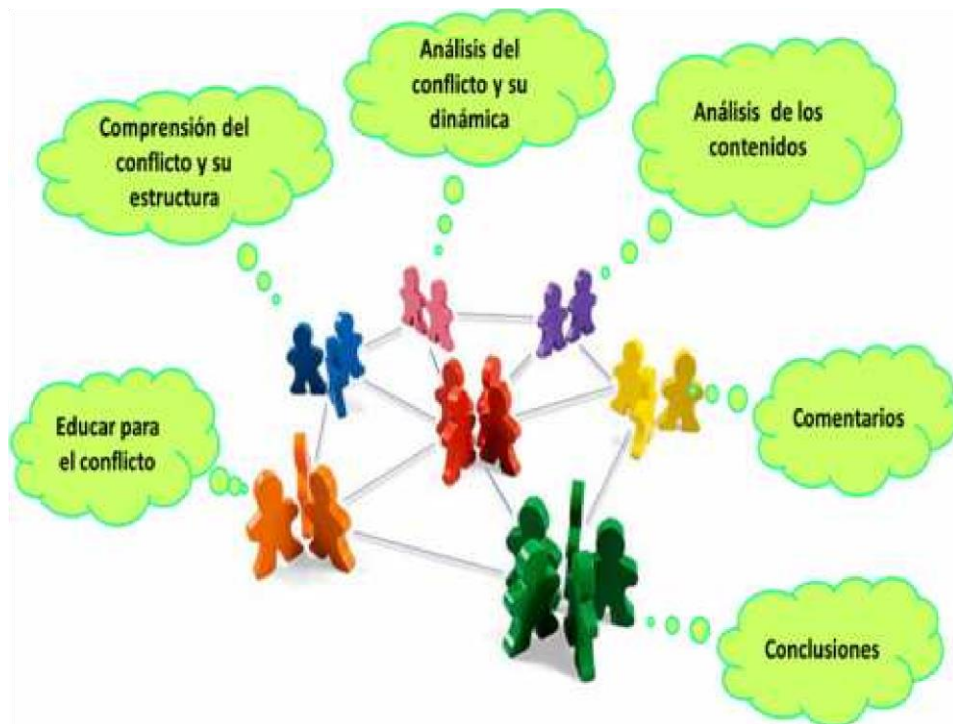
Estrategia N° 05

Nombre: “Mejorando las Relaciones Interpersonales”

Propósito: Promover el análisis y reflexión de los directivos y docentes a fin de sensibilizarlos e invitarlos a dar inicio con la tarea de educar para la paz, asumiendo compromisos al cambio. Esto a través del taller “Resolución no violenta”

Actividades:

Se realizará en dos jornadas de 04 horas cada uno y durante el desarrollo del taller se abordarán los siguientes contenidos:



FUENTE: Elaborado por Investigador.

Tiempo: Noviembre 2014

Recursos: Lecturas sobre el manejo no violento del conflicto, marcadores y hojas de rotafolio.

Evaluación: Se promoverá el manejo del conflicto como una estrategia que apoye la función directiva, por lo que la evaluación de esta estrategia se verá en función de las reflexiones y acuerdos a los que llegue el grupo para continuar trabajando por el fortalecimiento de su función en el centro educativo.

Estrategia N° 06

Nombre: “La Comunicación”

Propósito: Analizar la importancia de la comunicación como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico, las buenas relaciones y el buen trato.

Actividades:

Se realizará en una reunión interna (4 Horas)

- Rescatar las ideas de los conocimientos previos de las directoras con relación a la comunicación y el liderazgo como elementos de su función directiva.
- Confrontar las ideas previas de los directivos con elementos teóricos aportados.
- Realizar un ejercicio que permita identificar el nivel de comunicación de cada una de las participantes.
- Analizar cada uno de los puntos y rescatar la importancia de la Autoestima en la comunicación.
- Realizar un ejercicio sobre el autoconcepto y el concepto que tienen los demás de mi persona.
- Análisis de los resultados obtenidos en los ejercicios.
 - Comentarios y conclusiones

Tiempo: Diciembre 20014

Recursos: Hojas, cartulinas, entrevistas y documentos de análisis.

Evaluación:

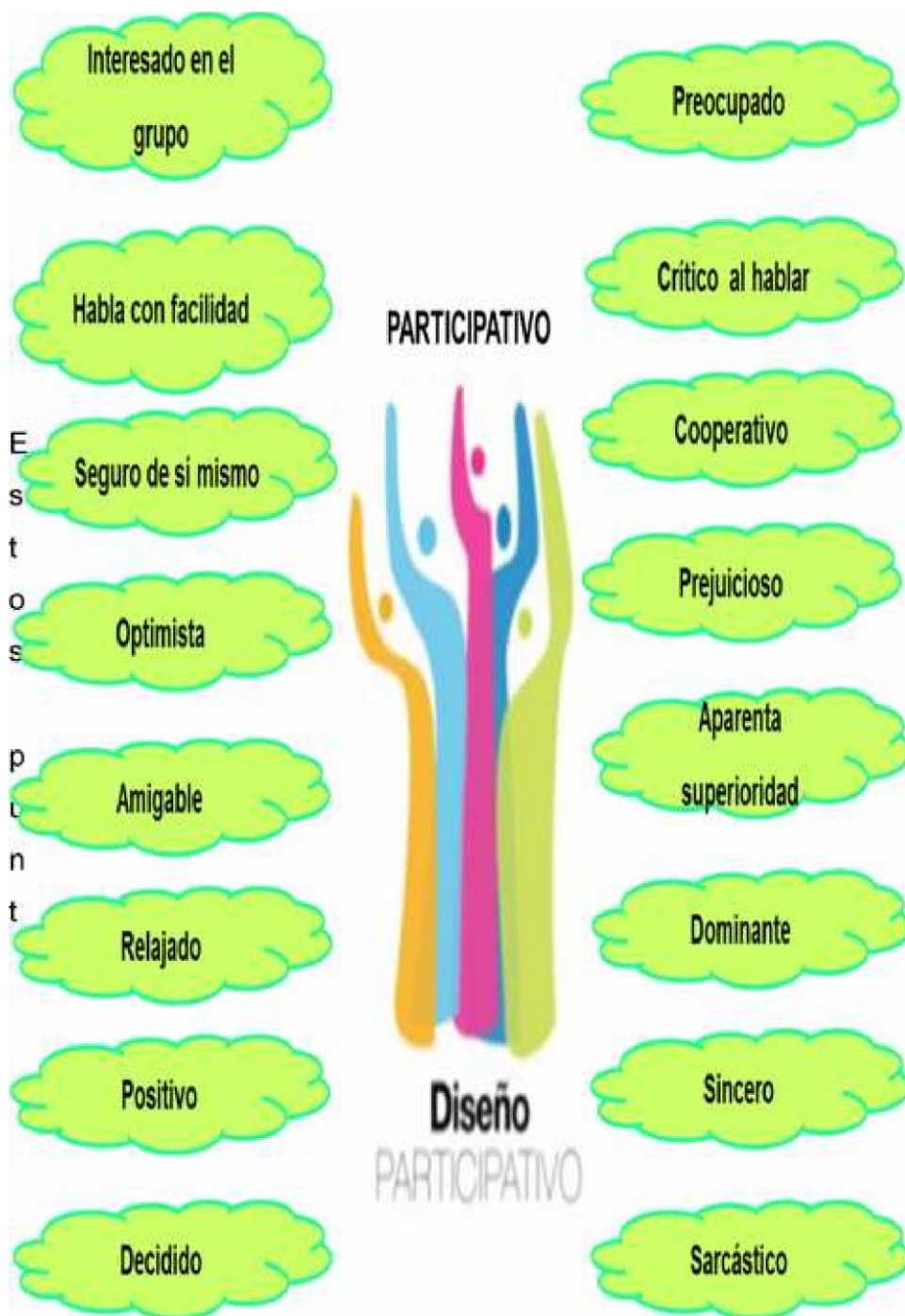
Para evaluar el Cuestionario de Comunicación se considerarán los siguientes aspectos:

- Autoestima
- Capacidad para escuchar.
- Claridad de expresión.
- Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.
 - Grado de apertura para con los demás.

Los aspectos a considerar en el ejercicio de Autoestima serán sobre:



FUENTE: Elaborado por Investigador.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

Se confrontaran con los resultados que cada participante tenga con respecto de la percepción de los otros.

3.2.6. Equipo de Trabajo (Organización y Funciones).

El equipo de trabajo estará integrado por los directivos, docentes de la IE N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, cuya organización y funciones serán de la siguiente manera:

A. Organización

La Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo” se organizará de la siguiente manera:

De dirección:

- CONEI (Consejo Educativo Institucional)
- Equipos de trabajo en planificación y ejecución de los proyectos educativos.
- Comité de recursos propios.

Para los docentes:

- Tutorías.
- Comité sindical
- Círculos de estudio y trabajo por área.

B. Funciones

CONEI (Consejo Educativo Institucional).

Será un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana en la Institución educativa, colaborara con la promoción y ejercicio de una gestión educativa eficaz,

transparente, ética y democrática, que promueve los principios de equidad, inclusión e interculturalidad.

Los integrantes del CONEI, serán elegidos en forma democrática y universal, y estarán representados por:

- Director, preside.
- Sub Director.
- Un representante del personal docente por nivel.

Planificación y Ejecución de los Proyectos Educativos

Con la participación y trabajo en equipo de toda la comunidad Educativa, se elaborará los instrumentos de gestión, bajo un contexto real, donde los integrantes de la familia educativa se encuentren comprometidos a ejecutarlo. Para tal trabajo se formará un comité que se encargará de programar el tiempo y jornadas de trabajo, así como las coordinaciones previas a ello.

El comité estará integrado por las siguientes personas:

- Director.
- Sub Director.
- Un representante de los maestros.
- Los proyectos educativos a elaborar serán:

Proyecto Educativo Institucional (PEI). Instrumento de mediano plazo que orientará las actividades pedagógicas y de gestión, así como se incluirá un programa de prevención y control dentro de la Institución educativa. Es la base para la elaboración de los demás instrumentos.

Contará con los siguientes componentes:

- Identidad (Visión, Misión y valores) ➤ Diagnóstico FODA.
- Propuesta pedagógica, la que se considera para la elaboración del proyecto curricular del centro (PCC).
- Propuesta de gestión.

Plan Anual de trabajo (PAT). Deriva del PEI, aquí se concretará los objetivos estratégicos y las actividades a realizar, durante el año y que debe ser evaluado semestralmente.

Reglamento Interno. Es un Instrumento normativo, Aquí se va a prever los desempeños de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, así como sus deberes, derechos, estímulos y sanciones tanto para el personal directivo, docente, administrativo, alumno y padre de familia.

Informe Ejecutivo de Gestión Anual. Es un documento que registrará los logros, avances y dificultades sobre los asuntos de gestión Institucional y pedagógica. Todo este registro se tendrá en cuenta en el PAT del año siguiente.

Proyectos de Innovación Pedagógica.- Los que contribuirán a la solución de nuestra problemática pedagógica, así como contribuir al desarrollo mismo del nivel cognitivo del estudiantado y docentes de la Institución Educativa.

Comité de Recursos Propios.

Este comité se elegirá cada dos años en asamblea general de docentes y estará integrado de la siguiente manera:

- Director.
- Un representante de los maestros.

Las Funciones que Ejercerán son:

Recaudar todos los ingresos que tendrá la Institución educativa por alquiler de local, campo deportivo, aulas, sonido, internet, kioskos, servicio de fotocopiado, banda de músicos, venta de certificados, libretas, insignias, entre otros.

Distribuir el dinero recaudado según las necesidades internas que se presenten en la Institución Educativa, ya sea por capacitación, participación, materiales educativos, gastos de administración, entre otros. Dicha distribución será previo acuerdo de asamblea.

Rendir balance 02 veces al año en asamblea general de docentes.

3.2.7. Alcances, Impacto y Logros a Alcanzar con el Programa.

Alcances:

Beneficiarios Directos: Directivos, docentes.

Impacto y logros a alcanzar:

En lo social: Nuestra Institución Educativa se convertirá en una institución con gestión descentralizada, participativa y emblemática.

En lo Pedagógico: Nuestros directivos y docentes se encontrarán en la suficiente capacidad pedagógica para aplicar una buena enseñanza – aprendizaje, donde el currículo sea diversificado de acuerdo a las necesidades y propósitos de nuestra Institución Educativa, donde los beneficiarios directos sean los alumnos. Dicha capacitación será planificada, ejecutada en equipo y financiada con recursos propios de la Institución; Los capacitadores serán personas especializadas de alguna universidad, UGEL o Ministerio de Educación.

En lo cultural: Nuestra Institución estará en la capacidad de aplicar una gestión educativa estratégica, basada en una cultura organizacional participativa, donde se aplique el trabajo en equipo, el compañerismo, la solidaridad, en todas las tareas educativas a tal punto que nuestra Institución cuente con todos los instrumentos de gestión totalmente reales y útiles para la solución de nuestra problemática. Además nuestros directivos y docentes actuarán con toda la solvencia moral, donde reine el respeto, el diálogo, la confianza, el buen trato y las buenas relaciones interpersonales.

En lo Científico y Tecnológico: Los directivos y docentes no solamente tendrán amplio conocimiento de los principios de gestión y pedagógicos que se vienen innovando año tras año, sino que también tendrán amplio conocimiento de las tecnologías de información y comunicación para la aplicación de las nuevas TIC.

3.2.8. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 150.00	S/ 900.00
1	Facilitador	S/ 200.00	s/ 1200.00
TOTAL			S/2100.00

Recursos Materiales:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
84	Folders con Fasters	S/ 0.50	S/ 42.00
84	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 42.00
2000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 60.00
84	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 420.00
405	Copias	S/ 0.035	S/ 14.18
Total			S/ 578.18

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO

Recursos Humanos	S/ 2100.00
Recursos Materiales	S/ 578.18
Total	S/ 2678.18

3.2.9. Financiamiento de las Actividades.

Responsable: LINARES FLORES, Julio César.

CONCLUSIONES

La gestión institucional está muy centralizada, no se delegan funciones y existe un alto índice de conflictividad entre los docentes - directivos. Se muestran estas deficiencias a través del individualismo de dirección en la planificación y ejecución de tareas, falta de una cultura organizacional participativa, limitada capacidad de dirigir y controlar, deficiente comunicación, conflictos constantes, escaso dialogo entre directivos y docentes, limitada empatía, escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académico – culturales, escaso interés por la solución de los conflictos, imposición de ideas y opiniones, faltas de respeto constantemente, entre otras.

2. Las características antes mencionadas afectan a la gestión administrativa. Los problemas que presenta la gestión administrativa como consecuencia de los conflictos interpersonales son la ineficacia e ineficiencia, ausencia de una organización con cultura propia, ejercicio autoritario.
3. La propuesta de un Programa de Gestión Administrativa por su parte busca mejorar estos conflictos e impulsar una buena gestión Institucional. La propuesta tiene seis estrategias fundamentadas por la base teórica.

RECOMENDACIONES

Aplicar la propuesta en la I.E con el fin de superar los conflictos interpersonales entre directivos y docentes.

2. Este modelo debe ser aplicado en otras Instituciones Educativas adecuándolas a sus necesidades y propósitos.

3. Las teorías aplicadas deben ser actualizadas y puestas en práctica en otras I.E con la finalidad de resolver problemas prácticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABBIE, E. (2000). Fundamentos de Investigación Social. México: Thomson.
2. BENITO, B. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción. España: Departamento de Sociología y Comunicación.
 3. BENVENUTO, M. J. (2011). La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar.
 4. BERNAL, C. (2006). Metodología de la Investigación. Argentina: Pearson.
 5. BERTALANFFY VON, L. (1959). "The Theory of Open Systems in Physics and Biology". En: Science. N°3. Páginas 23-29.

6. BERTALANFFY VON, L. (1976). General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
7. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. España: McGraw-Hill.
8. DIETERICH, H. (2001). Nueva Guía para la Investigación Científica. México: Ariel.
9. ESPINOZA, C., & PÉREZ, X. (2002). Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales como Facilitador hacia un Adecuado Manejo de Conflicto. Venezuela: Universidad Católica Bolivariana. Tesis de Maestría no Publicada.
10. FERNÁNDEZ, T. (2004). Clima Institucional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México y Uruguay. México: Nueva visión.
11. FRANCO, M. J. (2008). Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
12. FRED E. FIEDLER, A. (1967). Theory of Leadership Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill.
13. GARCÍA, F. (2004). La Tesis: Recomendaciones. México: Limusa.
14. GARCÍA, S. (1992). Management de los Recursos Humanos en la Empresa. España: Díaz de Santos.
15. GÓMEZ, M. (2009). Introducción a la Metodología de la Investigación científica. Córdoba: Brujas.
16. GRANDE, I. (2009). Fundamentos y Técnicas de Investigación. . España: ESCIC.
17. HERMIDA, Jorge A. Ciencia de la administración. Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C. Buenos Aires mayo de 1983
18. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. C., & BAPTISTA, M. (2010). Metodología de la Investigación Científica. México: McGrawHill.
19. LEXUS. (2011). Gran Enciclopedia del Perú - Lexus. Lima: Océano.
20. MARCELO, W., & COJAL, B. (2004). Gestión Educativa. Lambayeque, UNPRG: FACHSE, Industria Peruana SAC.

21. MARÍN, G. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT.
22. MARR, R. (1997). La Dirección Corporativa. Madrid. España: Díaz de Santos.
23. MAYA, A. (2007). El Taller Educativo. Colombia: Arte Joven.
24. MOYA, R. (2007). Estadística Descriptiva. Lima: San Marcos.
25. MUÑOZ, C., & BENASSINI, M. (1998). Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México: Pearson.
26. OTUPI, M. (2005). Tutoría y Orientación Educativa en la Educación Secundaria. España.
27. OYAGUE, M. (2006). Cómo Escribir la Tesis en Ciencias de la Educación. Lambayeque: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo".
28. OYAGUE, M., & SEVILLA, J. (2006). Investigación Científica. Lambayeque: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo".
29. PÉREZ, C., & CASARIEGO, M. (1996). Interacción Temprana y Procesos de Mutua Influencia: Análisis de Inter Subjetividad en el Contexto Institucional. . Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, M. Tesis de Maestría no Publicada.
30. QUIÑONES, J. A. (1999). Análisis de las Relaciones Interpersonales según el Género en Alumnos (as) de Cuarto Grado y Quinto Grado de la Jornada Tarde del Colegio Nacional Nicolás. Bogotá, Colombia: Tesis de Maestría no Publicada.
31. RAMIREZ, Santiago (2000). Teoría General de Sistemas de Ludwig Bertalanffy. México.
32. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON.
33. SABINE BRAUCKMANN. (1999). Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)
34. SAN FABIÁN MAROTO, J. L. (2008). La Coordinación Docente: Condiciones Organizativas y Compromiso Profesional. España: Universidad de Oviedo.
35. SANDOVAL, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. México.

36. SPITZER, D. (2005). Formas de Recompensar el Trabajo bien Hecho: Como Gratificar y Fidelizar Empleados. Barcelona: Plaza.
37. VON BERTALANFFY, L. (1976). Teoría General de Sistemas. Metrópolis, Vozes.
38. YOURDON, Edward. (1989). Análisis estructurado moderno. Prentice-Hall Panamericana, S.A. México

LINKOGRAFÍA:

- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Departamento/AncashCaracterizacion.pdf>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Huari
- https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Paucas
- <http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-vonbertalanffy/>
- data: image/jpeg;base64,/9j/4AAQSkZJ
- https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_contingencia_de_Fiedler
- <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>
- file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EIModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563.pdf
- www.educ.ar, 2011
- https://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy
- www.aprendizaje.com.mx

ANEXOS



ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE
LAMBAYEQUE

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Edad:.....sexo:.....

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable:.....

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
CUALIDADES DEL DIRECTOR				
Creativo y promueve el trabajo en equipo.				
Rutinas de trabajo.				
Censura y brinda privilegios.				
Tareas individualizadas.				
LIDERAZGO DIRECTORIAL				
Genera transformaciones.				
Tiene visión de futuro.				
Relaciones verticales de subordinación.				

Toma de decisiones acertadas.				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I.E.				
Plasman los Objetivos, propósitos y necesidades de				

la I.E.				
Se presentan las soluciones a la problemática de la I.E.				
Copia de otras realidades.				
Se asume roles y responsabilidades.				

RELACIONES INTERPERSONALES				
Apoyo, colaboración Cooperación Compañerismo.				
Discusiones constantes, discordias y enfrentamientos.				
Existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos.				

CENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL				
Imposición de su propia opinión sin argumentos.				
Capacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás.				
Asumen compromisos, son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones.				
Desalienta el desarrollo del compromiso.				



ANEXO N° 2
UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO
RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

CÓDIGO "A": Centralización de la Gestión institucional y Relaciones Interpersonales.

1. ¿Consideras líder a tu Director?

SI
NO



2. ¿Existe planificación y organización en la institución Educativa?

SI
NO



3. ¿Existe apoyo necesario de Dirección para la ejecución de tareas y propósitos de planificación y organización?

SI

NO



4. ¿Cómo categorizas la Gestión Institucional?.



DEMOCRÁTICA.

CENTRALISTA

5. ¿Cómo se encuentran las Relaciones Interpersonales entre docentes?

BUENA

REGULAR

MALA



6. ¿Cómo es la comunicación de los directivos con su personal docente?

BUENA

REGULAR

MALA



7. ¿Te identificas con la I.E. en la que laboras?

SIEMPRE

NUNCA



8. ¿Tiendes a tomar decisiones de manera conjunta en la I.E.?

SIEMPRE

NUNCA



9. ¿Existe solidaridad entre compañeros de labores?

SIEMPRE
A VECES
NUNCA



10. ¿Existe Empatía Institucional?

SIEMPRE



A VECES
NUNCA

11. ¿Participas en la elaboración de normas de convivencia?

SIEMPRE



A VECES
NUNCA

12. ¿Existe respeto entre docente?

SIEMPRE
A VECES
NUNCA





ANEXO Nº 3
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO
RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

Guía de Entrevista (Director y Docentes)

Edad:.....sexo:.....
 Cargo:.....
 Lugar y fecha de la entrevista:.....
 Apellidos y Nombres del entrevistado:.....
 Apellidos y nombres del entrevistador:.....

CÓDIGO A. CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿Cuál es su percepción acerca de la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas?

.....

2. ¿Cómo define el significado de la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas?

.....

3. ¿Qué factores cree Ud. que facilitan o limitan la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las deficiencias más marcadas en la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿En su opinión a qué se deben los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Hacia dónde va estos problemas de no tratarlos a tiempo?

.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿En su opinión cómo se manifiestan los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

CÓDIGO B. PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

8. ¿Existe algún programa o propuesta destinada a solucionar los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

9. ¿De qué manera se puede solucionar los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

10. ¿En su opinión cómo debería ser el nuevo Programa de la Gestión Institucional y relaciones interpersonales?

.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿Qué elementos se debe considerar en un nuevo Programa de la Gestión Institucional y las relaciones interpersonales?

.....

.....
.....
.....
.....

12. ¿Considera que las teorías de Fred E. Fiedler y de Ludwig Von Bertalanffy se constituyan en fundamento teórico de un Programa de Gestión Institucional a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre el cuerpo directivo y docentes de la I.E.?

.....
.....
.....
.....